

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMEN PERSPEKTİFİNDEN OKUL
MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Şule KOCA ŞİŞİK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

DANIŞMAN
Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

İSTANBUL, Şubat 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMEN PERSPEKTİFİNDEN OKUL
MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Şule ŞİŞİK

**Şule KOCA ŞİŞİK
(122001602)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN**

İSTANBUL, Şubat 2015

TEŞEKKÜR

İnsani ve ahlaki değerleri ile örnek aldığım, yanında çalışmaktan onur duyduğum, bilgi ve birikimleri ile yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen, hoşgörölü ve sabrından dolayı, saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN'e, tezin tüm aşamalarında emeği olan Yrd. Doç. Dr. Yakup AKYELİ'ye, teşvikleri ile beni akademik çalışma hayatına yönlendiren saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet TÜRKMEN'e ve eşi Okt. Leyla TÜRKMEN'e, manevi desteklerinden dolayı Samsun Atakum ilçe Milli Eğitim Müdürü Kadri BEKTAŞ'a, çalışmalarımı huzur içinde yapmama yardımcı olan okul müdürüm Muzaffer ÖZTÜRK'e, ayrıca çalışmalarında bana yardımcı olan Hakan KOŞAR'a teşekkür ederim.

İngilizce çevirimde bana desteği olan Güney Afrika Johannesburg'da yaşayan kardeşim Levent KOCA'ya ve ablam Yasemin KOCA'ya, kardeşim Şeyda KOCA'ya, Hilal ve eşi Aşkın ŞÖHRET'e, çalışma hayatı boyunca beni destekleyen, tüm çalışmalarında aynı heyecanı duyan, kendilerinden esirgediğim zaman için beni affetmeleri dileğiyle canım evlatlarım Dilara, İlayda ve Begilhan ŞİŞİK'e, eşim İbrahim ŞİŞİK'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca okumamda emeği geçen, özveriyle beni destekleyen, elleri öpülesi annem Zeynep ve babam Abdulkadir KOCA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İçindekiler

TEŞEKKÜR.....	i
ABSTRACT.....	vii
1.GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. LİDERLİK: TARİHSEL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1.1. Örgütler Açısından Liderliğin Önemi	10
2.1.2. Örgütlerde Liderlerin Rollerini	13
2.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları(tez1 s.29-önemli s.25)	16
2.1.3.1. Yasal Güç.....	17
2.1.3.2. Ödüllendirme	17
2.1.3.3. Cezalandırma	18
2.1.3.4. Uzmanlık.....	19
2.1.3.5. Karizmatik Güç.....	19
2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	19
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	21
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	23
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	26
2.2.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	28
2.2.4.1.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	29
2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	31
2.2.4.3. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	37
2.3.STRATEJİK LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	38
2.3.1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli	43
2.4. BİLGİ TOPLUMU AÇISINDAN LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	43
2.5. STRATEJİK LİDERLİK	49
2.5.1. Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi.....	49
2.5.2. Stratejik Liderlik Kavramı	50
2.5.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli	51
2.5.4. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modelinin Özellikleri	53

2.5.5. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları	54
2.5.5.1. Dönüşümsel uygulamalar	54
2.5.5.2. Yönetimsel Uygulamalar	55
2.5.5.3. Politik Uygulamalar	56
2.5.5.4. Etik Uygulamalar	57
3.GEREÇ VE YÖNTEM	60
3.1.Araştırmanın Modeli	60
3.2.Evren ve Örneklem	60
3.3. Veri Toplama Araçları	61
3.3.1.Veritoplama Aracı	61
3.3.2.Yapı geçerliliği	62
3.3.3.Güvenirlik çalışması	62
3.3.4.Ölçeklerdeki Seçeneklere Verilen Yanıtların Yorumlanması	63
3.4. Verilerin Analizi	63
4.BULGULAR.....	64
4.1. Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	64
4.2. Araştırma Grubunun Kişisel Özelliklerine Göre Algıladıkları Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	66
5.TARTIŞMA VE SONUÇ	76
KAYNAKLAR(REFERENCES)	82
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ(CURRICULUM VITAE).....	90

TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES)

SAYFA NO

Tablo 1 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar	16
Tablo 2 Araştırma Grubunun Kişisel Özellikleri	60
Tablo 3 Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	64
Tablo 4 Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Liderlik Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	65
Tablo 5 Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	65
Tablo 6 Okulu Müdürlerinin Politik Uygulamalar Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	66
Tablo 7 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırması	67
Tablo 8 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının yaş değişkeni açısından karşılaştırması	67
Tablo 9 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının medeni durum değişkeni açısından karşılaştırması	68
Tablo 10 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırması	69
Tablo 11 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının mesleki kıdem değişkeni açısından karşılaştırması	69
Tablo 12 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının okul türü değişkeni açısından karşılaştırması	70
Tablo 13 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının sendika üyeliği değişkeni açısından karşılaştırması	71
Tablo 14 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının branş değişkeni açısından karşılaştırması	72
Tablo 15 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının geçmişte yöneticilik yapma değişkeni açısından karşılaştırması	73
Tablo 16 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının okul türü değişkeni açısından karşılaştırması	74
Tablo 17 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanları Arasındaki İlişki	74

ÖZET

Öğretmen Perspektifinden Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi

Bu araştırma, Kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin stratejik liderlik davranış düzeylerini belirlemek demografik değişkenlerin etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu çerçeveden hareketle betimsel tarama modelinde olan araştırmada veri toplama aracı olarak John Pisapia” (2009), tarafından geliştirilen ve Türkiye’de okul müdürlerine yönelik olarak uyarlaması Aydın (2012) tarafından yapılan “Stratejik Liderlik Ölçeğinin (SLÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2014 yılında Samsun İli Atakum ilçesindeki 1. ve 2. Kademe eğitim kurumlarında görev yapan 1042 öğretmen arasından random yöntemiyle belirlenen 344 katılımcı oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde istatistikî yöntem olarak, betimsel istatistikler için yüzde frekans, ortalama standart sapma puanları ile birlikte İkili gruplar için Mann Whitney U testi, çoklu gruplar için Kruskall Wallis, iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman’s rho Korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin Stratejik Liderlik bileşenlerinden “Etik Liderlik Boyutunu” ($X=4.07$) yüksek düzeyde Politik Liderlik Boyutunu ise ($X=3.45$) “orta düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin algıları açısından cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği, ancak tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde ($X^2=193.47$), bekar öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin algıları açısından görev yapılan okul türlerine göre dönüşümsel liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik alt boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında özel okulda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer yandan, Okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin algıları açısından branş değişkenine göre etik liderlik, politik liderlik ve liderlik toplam puanlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, her üç boyutta da branşı sanat ve spor olan öğretmenlerin sayısal, sözel,

yabancı dil ve sınıf öğretmenliği branşında olanlardan daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul müdürü, liderlik, Stratejik liderlik

ABSTRACT

Assessment of the Strategic Leadership Behaviors of School Principals from the Perspectives of Teachers

The purpose of this study was to determine the levels of strategic leadership behaviors of school principals working in state and private primary schools and to examine the effects of these on demographic variables. Based on this frame, “Strategic Leadership Questionnaire (SLQ)” which was developed by John Pisapia (2009) and adapted to Turkish by Aydın (2012) was used as data collection tool in this descriptive study. The sample of the study consisted of 344 teachers who were randomly chosen from 1042 teachers working in primary and secondary schools OF Atakum, Samsun in 2014.

In the assessment of research data, percentage frequency was used for descriptive statistics, Mann Whitney U test was used with average standard deviation scores for groups of two, Kruskall Wallis was used for groups of more than two and Spearman’s rho Correlation was used to determine the association between two variables.

The results of the study showed that school principals showed high levels of “Ethical Leadership”(X=4.07) and medium levels of “Political Leadership” (X=3.45) which are the two components of strategic leadership. In addition, it was found that strategic leadership behaviors of school principals did not differ in terms of the variables of gender and marital status when teachers’ perceptions were taken into consideration. However, in all the subscales of the questionnaire and the questionnaire in general ($X^2=193.47$), single teachers were found to have higher averages.

The results of the study also showed a significant difference in favor of the teachers working in private schools in the transformational, managerial and ethical leadership sub dimensions and strategic leadership total scores. On the other hand, a significant difference was found in the ethical, political leadership and leadership total scores of school principals in terms of teachers’ branches. In all three dimensions, teachers of art

and sports were found to have higher perception scores than teachers of science, literature, language and primary school.

Key Words:School principal, leadership, Strategic leadership.

1.GİRİŞ

Yönetim bilimleri literatüründe üzerinde en fazla çalışılan ancak buna rağmen en az anlaşılan kavramlardan biri liderlik kavramıdır (Burns, 1998: 3). Bunun temel nedeni olarak liderlik kavramının çok geniş bir kullanım alanına sahip olması ve çok farklı alanlarda ortaya çıkması gösterilebilir (Tannenbaum vd., 2001: 22). Sözelimi siyaset alanında alanından siyasal lider, örgüt yönetiminde yönetici lider ya da spor alanından yönetici ve antrenör mevkilerinde sporda liderlik gibi birbirinden çok farklı alanlarda bu olgunun ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla liderliğin ne anlama geldiği ve bu terim ile ilgili tek bir tanımın yapılabilmesi hususunda kesin bir görüş birliği ilgili literatürde tam anlamıyla sağlanamamıştır. Yönetim bilimleri literatüründe uzun yıllardır liderlik üzerine yayınlanan birçok yayın olmasına rağmen bu yayınların çoğunda birbirinden farklı tanımlar kullanılmıştır. Tanımsal farklılıkların kökeninde, her yazarın liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırma düşüncesi ve kavramı tanımlamada birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate almaları yatmaktadır.

Gerçekte lider, strateji, idare, sevk ve lojistik gibi bir takım kavramlar askeri literatürden yönetim bilimi literatürüne geçmiş terimlerdir. Bununla birlikte liderlik kavramının kullanım alanı yalnızca askeri ya da yönetim literatüründen ibaret olmayıp, son dönemlerde ülkelerin büyüme ve gelişim süreçlerinin en önemli ekonomik kaynakları olan örgütler açısından da üzerinde özenle durulan bir konu haline almaktadır. Günümüz modern örgütleri geçmişin geleneksel kalıplarını aşmış gelecek yönelimli yönetim ve örgütsel davranış stratejilerinden beslenerek rekabetüstü bir yönelim sergileme eğilimine girmektedirler. Bu açıdan bakıldığında geleneksel yönetici tarzının ötesinde, çağdaş yönetim anlayışına sahip bir idareci profiline sahip yöneticiler örgütsel performansı artırma, işgücü kapasitesinden en üst düzeyde yararlanma, kalite standartlarında dünya trendlerini yakalama, faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve hız kazanma gibi yönlerden yüksek bir seyir izleyecekleri düşüncesi hâkimdir (Leigh, 2002: 132).

Görüldüğü gibi liderlik örgütler ya da insanlar için gerekli ve kaçınılmaz bir süreçtir. Lidere olan gereksinim daha çocuk yaşlardaki gruplarda dahi gözlenmektedir. Sözelimi bir oyunu yönetmek, oyundaki görev ve kuralları belirlemek, oluşacak hile hallerinde gerekli cezai uygulamaları işleme sokmak ve elenen oyuncularını oyundan çıkarmak her ne kadar basit bir çocuk oyunu gibi görünse de tüm bu uygulamaları yönetecek birine mutlak suretle ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla ister bir hayvan sürüsü, ister bir insan topluluğu söz konusu olsun belirli bir sayıda canlı varlıklar bir araya geldiklerinde içgüdülerinin etkisi ile bir şefin, yani bir liderin etkisi altına girerler (Can vd., 1999:7). İçgüdüsel olarak birinin liderliğinde hareket etme duygusu kimi zaman önder olarak seçilen kişinin zihinsel dehası ile kimi zamanda elinde bulundurduğu gücü, karizması, manevi nitelikleri ya da cesareti ile ortaya çıkmaktadır. Sözelimi Roma İmparatorluğu'nun ünlü lideri Sezar'ın lider olarak kabullenilmesindeki etken onun üstün dehası ve mükemmel strateji ve taktik geliştirme kabiliyeti iken, Gandhi'nin değerleri, Büyük İskender'in yönettiği orduyla birlikte aynı zorlu şartları yaşaması gibi erdemli davranışları ya da Napolyon'un karizması ve Mustafa Kemal'in vizyonu, dönüşümcü ruhu, askeri ve zihinsel dehası lider olarak öne çıkmasındaki temel etkenler olarak gösterilebilir.

Bilindiği gibi, belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve çıkarların benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 2003: 435).

Bu çerçevede örgütsel anlamda liderlik kavramına bakıldığında ise yönetsel bir süreçten bahsedilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütler faaliyetlerini teknik ve donanım gücü sayesinde sürdürmelerinin yanı sıra entelektüel bir sermaye olarak nitelendirilen

ve günümüz yönetim anlayışında rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin ve ayrıcalıklı yönünü ihtiva eden; çalışan gücü, örgütlerin adeta kalbi olarak nitelendirilebilir. Nasıl ki insan bedeninde yaşamsal önemi ihtiva eden kalbin korunması için düzenli periyotlarda uzman kontrolleri, elverdiği ölçü ve çeşitlilikte sporlar, özenli bir beslenme programı gibi çok yönlü uygulamalar gerçekleştiriliyorsa, çalışanların da tıpkı kalpte oluşması muhtemel damar tıkanıklıkları gibi hayati gidişatı etkileyebilecek olumsuz ve gerileme gösterecek bir takım davranışlardan uzak tutulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların bireysel performans ve motivasyonlarını en üst düzeye çekecek, onların kariyer ve gelişim süreçlerine yön verecek, onlara takım ruhu kazandırabilecek ve aynı amaca sevk edecek bir idareciye gereksinim duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirecek idareci bilgi ve uygulamalara olan hâkimiyeti ile lider statüsüne haiz olabilecek bir yönetici olmalıdır (Ergezer, 1992: 47).

Görüldüğü gibi hem örgütler için önemli olan liderlik olgusu aynı zamanda bireyin tutum ve davranışları bakımından da aynı derecede önemlidir. Birey açısından değerlendirildiğinde liderlik kavramını; rol olarak liderlik, kontrol ve etkileme olarak liderlik ve davranış olarak liderlik olmak üzere üç başlıkta toplamak da mümkündür. Liderlik bir rol olarak düşünüldüğünde, bu rolü üstlenen bir bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri ifade etmektedir. Liderlik denince üzerinde çok durulan hususlardan ikincisi de kontrol ve etkilemedir. Bu anlamda lider, çeşitli yöntem ve araçlarla grup davranışını kontrol edebilen ve etkileyebilen kişi olarak görülür. Liderlik ile ilgili üzerinde durulan diğer bir husus da liderliğin bir dizi davranış ve işlevlerden oluştuğudur. Ancak lider tarafından gerçekleştirilen davranış ve eylemlerin izleyenler için anlamlı olması, kabul görmesi önem taşımaktadır. Bu yönüyle de liderlik, anlam üretme, ilişkilere anlam kazandırma olarak görülebilir (Şişman, 2012: 5).

Birey açısından ele alındığında tüm bunların yanı sıra etkin bir liderlik mükemmel bir sanat yeteneğini de gerektirmektedir. Çünkü yönetim, insanları yönetme sanatıdır. Bunun için gruba liderlik edecek yönetici öncelikle yaratıcı olmalıdır. Gerçekçi anlayış ve beklentileri devamlı suretle araştıran ve değerlendiren, evrensel manada; sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimlere ayak uydurabilen bir lider modern çizgilerle sunduğu yönetim anlayışı sayesinde bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Tabak, 2005: 78).

Bu açıklamalar doğrultusunda bu tez çalışmasında öncelikle liderlik kavramına detaylı bir şekilde değinilecek ardından, geçmişten günümüze taşınan liderlik yaklaşımları tartışılacak ve günümüzde öne çıkan liderlik modelleri açıklanarak örgütlerin işleyiş süreçleri ile ilişkilendirilecektir. Son aşamada ise yapılan uygulamalı çalışma ile teorik liderlik yaklaşımlarının ilgili örgütte ne denli yankı bulduğu tahlil edilecek ve elde edilen bulgular çerçevesinde elde edilen çıkarım ile genellemeye gidilecektir.

2. GENEL BİLGİLER

Liderlik olgusuna getirilen çok sayıda tanım ve araştırmaya rağmen, liderlik kavramının özünün neye dayandığı tam anlamıyla belirlenememiştir. Halen günümüzde dahi sayısız tanım ve araştırmaya konu olan liderlik kavramı gizemini ilk günkü gibi saklı tutmaktadır. İşte bu nedenledir ki liderliğin en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmesinde etken olan durum liderliğin gizeminin hala çözülememiş olmasıdır.

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” dir. “Seyahat etmek” ya da “gitmek” anlamına gelen “leaden” fiilinden gelir. Anglo-Saksonlar bu kelimenin anlamını insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanılmıştır. Yunanca karşılığı da “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi “yol” ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Latince’de geminin dümencisi anlamına gelen “gubernatör” ya da “governor” da bu anlam iyice netlik kazanmaktadır (Zel, 2011: 110).

Akademik manada ise liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. Yüzyıl’da girmiştir. Ancak son ikiyüzyılda daha çok kullanılır hale gelmiştir. Birçok araştırmacı liderlik kavramını genelde liderin taşıdığı kişisel özellikler bağlamında ele almıştır. Özellikle 1950’lerde başlayan ve adeta bir akım haline gelerek, derinlemesine inceleme yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Yapılan incelemeler çerçevesinde araştırmacılar, bireysel

kanaatleriyle vardıkları sonuçlara göre edindiği izlenimler doğrultusunda birçok tanımda ortaya atmışlardır (Bursalıoğlu,1994: 56).

Liderlik, yöneticilikten farklı bir kavram olarak rasyonellikten öte duygusal boyutu ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları etkilemeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yüreklendirmeyi, yön göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade etmektedir. Liderlik, geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2002: 78).

Yaklaşık 1930'lara kadar liderlik fikrine fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir alan olarak ele alan çalışmalar yapılmamıştır. Uzun süre yöneticilik ve liderlik kavramları özdeşleştirilmiştir. Astların yöneticilerin emirlerini kendiliklerinden izleyeceği varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında herhangi bir eğitim görmelerine gereksinim duyulmamıştır. Bazı kuramcılar için lider, konumu gereği bir güce sahiptir ve bu güç de kabul edilmesi gereken emirleri verebilme yeteneğidir. Zamanla astların sık sık üstlerin emirlerini yerine getirmemesi sonucu liderliğin önemi anlaşılmıştır (Özel, 1997:68).

Liderlik genel olarak bakıldığında bir bireyin grubu hedeflenen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşılabilmesi için etkileme sürecidir. Bir başka yaklaşıma göre ise liderlik, belli koşullar altında saptanmış kişisel veya grup amaçlarına ulaşmak için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yol göstermesi sürecidir (Çetin, 2008:27). Lideri grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak da tanımlayabiliriz (Özden, 2002: 17).

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden

vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve çıkarların benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 2003: 435).

2.1. LİDERLİK: TARİHSEL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik kavramının ortaya çıkmasında bir öncül niteliği taşıyan ilk araştırmalar Antik Yunan'da yapılmıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos gibi düşünürler liderlik kavramına değinmiş ilk isimlerdir. Yapılan çalışmalara bakıldığında bu dönemde; liderin kişisel özellikleri, liderin eğitim yapısı, lider ile izleyicileri arasındaki iletişim dinamikleri, toplumsal açıdan liderin önemi gibi konular öne çıkmaktadır(Eren, 2003: 443). Kavramın tarihsel gelişim çizgisi içinde söz konusu bu dönem “Klasik Dönem” ya da “Antik Yunan Dönemi” olarak adlandırılmaktadır.

Tarihsel gelişim sürecinin ikinci evresinde “Rönesans Dönemi” önem kazanmaktadır. Burada daha çok Toplumsal Liderlik yaklaşımı öne çıkmaktadır. Yaklaşımın temel dayanağını oluşturan çoğulculuk bakış açısıyla, daha çok liderlerin bireyler üzerindeki iktidarını öne çıkaran ve bireylerin huzur ve mutluluğunu temel alan barışçıl ve insani değerlere önem veren liderlik özellikleri incelenmiştir. Dönemin düşünürleri olarak Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare ön plana çıkmışlardır. Sanayi Devrimi'nin ardından “Mükemmel Örgüt Yapısı”, “İdeal Toplum Düzeni”, “Yönetmel Kontrol” ve “Akılcılık” konularında Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderlik alanına orijinal bakış açıları getirmiş isimlerdir. Ayrıca, 20. Yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise, Freud, Skinner, James, Froom ve Jungpsikolojik ve davranışsal açılardan liderliği ele almış ve bu hususta incelemeler yapmış düşünürlerdir (Bozlağan, 2005: 12).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde yukarıda incelenen liderlik kavramı en genel anlamıyla “büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek örgütüne yeni açılımlar getiren kişi” şeklinde tanımlanabilir (Özden, 2002: 22). Bununla birlikte liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik

özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bu çerçevede liderlik “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Eren, 2003: 433). Bu işlevi yerine getiren kişi de lider olarak tanımlanır.

Özellikle değişim ve dönüşüm sürecinde işlevler liderlerden beklenir ve formel olarak liderlik makamında bulunanlar bu işlevleri yerine getiremedikleri zaman lider olarak kabul edilmezler. Günümüzde bir liderden beklenen, yalnızca bireyleri ortak bir amaca yönelik olarak harekete geçmede etkilemesi değil, bunu yaparken izleyenlerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon oluşturmaktır. Bu bağlamda, lider var olan işleyişi sorgular, ortak bir vizyon telkin eder, astların eyleme geçmesini sağlar, astlardan istediklerini kendi davranışlarında model olarak uygular ve duygulara hitap ederek astlarda içsel isteklilik uyandırır (Can, 1991: 78).

Bu çerçevede liderlik, başkalarına model olmakta ve onları yönlendirmektedir. Bu anlamda örgütte gerçekleşecek değişimin itici gücü olmanın yanında, bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmektedir. Lider bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmekte, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi ve becerileri üzerinde toplamıştır (Eren, 2003: 435)

Liderlik yaklaşımları incelendiğinde bu tanımların dört ögeden meydana geldiği görülmektedir. Bunlardan birincisi amaçtır. *Amaç*; insanların bir küme oluşturabilmeleri için ortaklaşa ulaşacakları hedefler, giderecekleri gereksinimler ve çözecekleri sorunlardır. Birden çok kişinin birlikte çözebilecekleri bir sorunun olması, kümenin oluşmasının ilk koşuludur. İkincisi liderdir; kümenin üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Liderless bir küme olamaz. Lider, kişilik özellikleriyle, öteki üyeleri etkileyebilenidir. Üçüncüsü izleyenlerdir; kümenin üyeleri, liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde, liderin izleyenleri olurlar. Dördüncü ise ortamdır; liderlik, ancak kümenin amaçlarını gerçekleştireceği ortam elverişli olduğunda ortaya çıkmaktadır. İzleyenlerin yeterliliği; küme içindeki koşulları; amaçların ulaşılabilirliği; izleyenlerin amaçlara güdülenmesi, görevleri yapmaya gönüllülüğü ve yeterliliği gibi değişkenler, liderliğin ortamını oluşturur (Başaran, 1996: 78).

İster tarihsel, isterse kavramsal çerçeveden değerlendirilsin liderlik kavramının, görevler, rol ilişkileri, birbirini etkileme kalıpları ve bireysel ilişkiler açısından değerlendirildiği görülmektedir. Bu yaklaşımlarda liderlik grup süreçleri açısından ele alınmış, örgütsel yapının harekete geçirilmesi olarak vurgulanmıştır. Vizyonlara yol göstericilik yapma, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük, doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak açısından ele alınmıştır (Keçecioğlu, 1998: 48).

Sonuç olarak tarihsel ve kavramsal olarak liderliğin sayısız tanımı yapılmış, birbirleriyle karşılaştırılmış ve tartışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımların ortak iki yönü bulunmaktadır (Çelik, 2004: 424): (1) Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunmaktadır. (2) Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır.

Liderlik tanımları incelendiğinde ilk gruptaki liderlik tanımları daha çok etkileme sürecini merkeze alırken, son zamanlardaki liderlik tanımları grup süreçlerine yöneliktir ve bu tanımlarda kültür, örgütsel öğrenme, vizyon, misyon, paylaşım, etik değerler öne çıkmaktadır.

Liderlik kavramının en önemli ögesi şüphesiz liderlerdir. Liderlikte olduğu gibi liderin de birçok tanımı yapılmıştır. Lider, grubunu ortak amaçlara yönelten, kişilik ve ahlak bütünlüğü olan, mucit fikirler ortaya koyan, grubunu harekete geçiren, grubun istek, amaç ve beklentilerini şahsında toplayan kişidir. Kısaca lider; yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişidir (Ergezer, 1995: 21). Bu açıdan lider, grup üyesi olarak ancak örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir. Bir başka bakış açısına göre lider, grubunu eş güdümleyen, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Liderin temel amacı; belli görevlerin başarıyla yapılmasıdır (Kaya, 1991: 140). Bu açıdan lider; grubun tecrübelerini değerlendirip, düzenleyen ve bu tecrübelerle grubun gücünden faydalanan kimse olarak ifade edilebilir. Tüm bu tanımlar gözden geçirildiğinde liderin, değişimi destekleyen, geliştirici, motive edici, çözümleyici özelliklerinin olması gerektiği ileri sürülebilir. Dolayısıyla liderlik; belirli bir makamda yer alan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve örgütün etkili olabilmesi için yerine getirilmesi gerekli görevlerin ve liderlik işlevlerinin neler olduğu açısından ele alınabilir (Karip,1998: 128).

Tarihsel süreç açısından değerlendirildiğinde, görüleceği gibi ilk başlarda lider kelimesi “nüfuzlu”, “agresif”, “güçlü”, “kararlı” hatta “hükmeden” gibi kavramları çağrıştırmaktaydı. Ancak günümüzde liderler farklı liderlik özelliklerine sahip olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu özellikler; vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesaretilik şeklinde sıralanabilir. Bu tanımlamalar birazda kişinin karakteriyle ilgilidir (Celep, 2000: 148).Tarih boyunca toplumda var olan bazı insanlar, diğerlerine karşı üstünlük sağlamış ve çok sayıda kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. İnsanlar gerçekleştirmek istedikleri arzu ve gereksinimlerinden bir kısmını kendi başlarına gerçekleştirebilirken bir kısmını gerçekleştirmeleri için başkalarıyla işbirliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. Ve bu durum onları beraber hareket etmeye yönlendirir (Demir, 2011: 122-138).

Tarihin her evresinde olduğu gibi, toplumda var olan insanların eylemlerini yönlendiren aktif bir güç olarak liderlik etkinliği söz konusu olmaktadır. Liderlerin ön plana çıktığı her aşamada toplumsal manada bir umutsuzluk, kendi kendine yetememe durumu mevcuttur. Krizler, çalkantılı dönemler gibi rutin olmayan durumlarda insanlar mutlak suretle bir kurtarıcıya gereksinim duyarlar. İşte tam da bu noktada liderler karizma ve ikna kabiliyetleri ile, bireylerin kişisel olarak yapmayı yerinde görmediği davranışları dahi onlara adeta kendileri istiyormuşçasına yaptırmaya sevk eder.

Toplumsal buhran dönemlerinde ortaya çıkıp insanları bulundukları çıkmazdan kurtarabilecek bilgi ve yeteneklere sahip olan gerçek liderler kadar bu dönemde toplum refahını umursamayıp sadece egolarının yaptırımını ile kendi menfaatlerini toplum menfaatlerinin üstünde tutan lider tipolojileriyle de karşılaşmak olası bir durumdur.

Esasen liderden beklenen toplumsal mücadeleyi güçlendirmek, birlik ve beraberlik duygularını insanlara benimsetmek, ülke çıkarlarını gözetmek, toplumsal refaha ulaşmayı misyon edinmek, toplumsal kaynakların daha etkin ve verimli olması için efor sarf etmek, ekonomik faaliyetlerden edinilen karlılığın adil şekilde dağılımını gerçekleştirmek, ve özellikle toplumsal bilinci oluşturarak insanları bireysel başarılarla ulaştırmaktır (Fındıkçı, 2009: 319).

2.1.1. Örgütler Açısından Liderliğin Önemi

Özellikle küreselleşmenin getirdiği teknolojik değişimler sonucunda oldukça karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren örgütler; rekabetin şiddetlenmesi, ürün yaşam evrelerinin kısalması gibi nedenlerle kısa sürede bozulma ya da dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bilindiği gibi, örgütler de insanlar gibi yaşam evreleri olan, adeta canlı birer sistemdirler. Dolayısıyla bu sistemin çökmemesi içinde çevreye uyum sağlayıcı politikalar geliştirmek örgütün devamlılığı için zorunluluk taşımaktadır. Örgütlerin çevrelerine uyum sağlayıcı planlar, politikalar, stratejiler ve taktikler geliştirmesi büyük ölçüde örgüt liderlerinin yetenekleriyle doğru orantılıdır.

Bilindiği gibi, günümüzde “bilgi toplumu”, “post-endüstriyel toplum”, “enformasyon toplumu”, “risk toplumu” gibi farklı isimlerle dile getirilen ve toplumsal yaşamın şekil değiştirdiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu anlamda bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Günümüzün sürekli değişen çalışma yaşamında etkin ve verimli örgütlerin oluşturulabilmesi için gerekli araçlar olarak liderlik kavramının önemi üzerinde durulmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011: 13-26). Bu noktada liderler özellikle iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüz örgütlerinde artık yöneticilerin de liderlik yapmaları gerektiği anlayışı hakim olmaktadır. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gibi özellikler aranmaktadır (Koçel, 2010: 569).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren mekanik örgüt yapıları yerlerini organik örgüt yapılarına terk etmiştir. Bununla beraber çalışanların katılımı örgütü işbirliği ve zihinsel kontak kurmaya yöneltmiştir. Örgütlerde grup üyelerinin davranışlarını şekillendiren onların yaratıcılıklarını tetikleyen, işbirliği sayesinde işleri kolaylaştırıcı faaliyetleri çalışanlara benimseten, örgütte paylaşılmış bir vizyon yaratarak izleyicilerine ilham veren bir liderlik anlayışı egemen olmuştur. İnsana önem konusunda lider gerçek bir hümanisttir. Örgütler için çalışanlar entelektüel sermaye olarak görülen ve örgüt verimliliğinde birinci derece faktör konumunda bulunduklarından çalışan motivasyonu örgüt lideri açısından ciddi bir önem arz etmektedir. Bu önem sayesinde lider, işletmeyi bir makine yığını olmaktan çıkartıp organizasyona adeta hayat veren bir sanatı icra etmektedir (Hodgetts, 1999: 535).

Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen örgütler, geçici bir süre başarılı olabilir hatta kâr dahi elde edebilirler. Bu durum daha çok şahsi örgütler için söz konusu olmaktadır. Fakat örgütün bir kurum kimliği kazanması büyük ölçüde, çalışanlarına verdiği önemle örtüşmektedir. Bunu da başarabilecek kişiler liderlik vasıflarına sahip kişilerdir. Lider tanımlamasına uygun profile sahip kişilerin varlığı örgütlere uzun dönemde kârlılığı sürdürmeyi, kurucusundan sonra da örgütü var etmeyi sağlamaktadır (Baltaş, 2002: 115).

Örgütlerde liderliğin önemine ilişkin olarak şu gerekçeler ortaya konabilir (Bozlağan, 2005: 11).

- Toplumsal kanaatlerin değişimi,
- Kurum ve kuruluş ve diğer örgüt türlerinin bakış açılarındaki değişim,
- Örgütsel değişimi sağlamada karşılaşılan güçlükler,
- İş görenlerden beklenen yüksek verim hedefleri ve iş stresinin azaltılması için duyulan gereksinimler.

Bu ilkeler çerçevesinde değerlendirildiğinde günümüz örgütlerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konuların lider ve liderlik olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgüt yöneticilerinin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır. Gerçekten artık yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Zaleznik, 1999: 85). Çünkü günümüz örgütleri çok başarılı bir biçimde organize olsalar bile, hiçbir örgüt şeması tam olarak karmaşık bir örgütte karşılaşılabilecek tüm ihtimalleri belirleyemez. Böyle bir belirleme çabası, genel itibarıyla örgütün zararına olmaktan ve son derece can sıkıcı bir emirler kümesi ortaya çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Üstelik böyle belirlemeler yapılabilse bile bunlar çok geçmeden işe yaramaz bir hale gelebilecektir. Bu nedenle, hızla değişen bir çevrede yaşayan örgütün önceden belirlenmiş faaliyetleri dışındaki görevler için liderliğe gerek vardır (Taylor, 2006: 35).

Bu açıklamalar çerçevesinde liderlik kavramının günümüzde giderek önem kazanmasının başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Adair ve Reed, 2009: 31):

- Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlenen günümüzde, her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve örgüt içinde çalışanların bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına bir yetenektir.
- Bürokratik engeller kaçınılmaz bir sorundur. Her alanda iş yapabilmek ve yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Takım çalışmasına açık, yaratıcı, girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmakta ve sayıları da giderek artmaktadır.

Günümüzde artık liderlerin, görev yaptıkları örgütün başarısızlığında ya da başarılı olmasında anahtar rolü üstlendikleri hususunda kesin bir görüş birliği vardır (Güney, 2012: 55). Diğer bir deyişle, örgütlerde görev yapan yöneticilerin liderlik performansları, örgütün başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan bağlantılıdır. Dolayısıyla, bir liderin grup içinde öncelikle üstlenmesi gereken ilk ve en önemli rol, ulaşılacak istenen amaçların iletişim vasıtasıyla belirlenmesi, daha sonra belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dağıtılması ve son olarak da amaçlara ulaşılması durumunda ödül ve takdirlerin dağıtılmasını sağlamaktır (Eren, 2003: 528). Çünkü herhangi bir örgütün örgütsel performansını belirlemede, örgüt çalışanları, pazar payları ya da idari düzenlemelerinin yerine, üzerinde en çok odaklanılan konu yöneticilerin liderlik etkinliğidir (Güney, 2012: 59). Öyle ki, günümüzde örgütler yavaş yavaş kendi bünyelerinde oluşturdukları “liderlik geliştirme programlarını uygulayarak çalışanlarının liderlik vasıflarını kazanmalarına ve etkinliklerini artırmalarına çalışmaktadırlar (Zaleznik, 1999: 86).

2.1.2. Örgütlerde Liderlerin Rollerı

Genellikle, günümüz örgütlerinin sundukları ürün ve hizmetler bakımından rekabet ettikleri düşünülür, ancak örgütler ürün ve hizmetlerden çok, sahip oldukları liderler bakımından daha güçlü rekabet edebilmektedir. Örneğin, liderler örgütlere bulundukları pazarda yeni olabilecek farklı bir ürünün oluşturulmasında fikir verebilir. Bu sayede farklılık yaratan örgüt rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca, etkin bir lider çalışanlarının daha başarılı olmasını sağlayabilir ve böylece örgüt de daha verimli ve etkin bir hale dönüşür (Güney, 2012: 60). Bu nedenlerden dolayı kendine güvenen, vizyonları ile insanları peşinden sürükleyen, cesur, iletişim gücü kuvvetli ve yaratıcı liderlere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Örgütler, en alt kademede dahi liderlik vasıflarına sahip işgörenlerin bulunması gerektiğinin farkındadır. Zorlu rekabet koşulları bu durumu zorunlu kılmaktadır.

Bu çerçevede örgütsel işleyiş bakımından başarılı liderlerin aşağıdaki rolleri oynamaları beklenmektedir (Kasımoğlu ve Küçükaslan, 2005: 22-45):

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştirmek,
- Üst, ast ve es iş görenleriyle olumlu bir haberleşme ortamı sağlamak,
- Üretimin ve verimliliğın yükselmesini sağlamak,
- Örgütü başarıyla temsil etmek,
- Örgüt içindeki informel grupları çalıştırmak,
- Astları örgütlemek,
- Astların başarılarını objektif ölçütlerle değerlendirmek,
- İnisiyatif kullanabilmek,
- Yetkilerini ve kuvvetini dengeli bir şekilde kullanmak,
- Görevini uygulamada astları arasındaki koordinasyonu sağlamak

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkilemeleri, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla, yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir. Yöneticiliğin ve liderliğin birbirinin içine geçmiş kavramlar olduğunu vurgulamışlardır (Baltaş, 2002: 120).

Bu açıdan değerlendirildiğinde hem liderlik kavramına hem de yönetici kavramına ilişkin pek çok tanımlamanın olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalar ve yapılan araştırmalar, yöneticilik ve liderlik arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Temel olarak bakıldığında, hem yöneticilik hem liderlik, insanları belli hedeflere yönetebilmesi ile ilgilidir. Hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin insanları etkilemede kullandıkları güç kaynakları farklıdır ancak bir örgütte her ikisi de gereklidir (Koçel, 1998: 569). Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur (Çelik, 2003: 35).

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri ve benlik arayışları, iş anlayışları ve iş yaptırma usulleri, insanları etkileme için kullandıkları enstrümanlar (güç kaynakları) olaylara bakış tarzları, risk almaya karşı tutumları açılarından farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır (Koçel, 1998: 569).

- Yöneticilik bir kariyer (meslek) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve hareket geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formel bir organizasyon içinde gerçekleşir, liderlik için formel yapı şart değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.

- Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedüre dayanan bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanları ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani ‘sanat’ yanı ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yöneticilik işletmenin içyapı ve dinamiklerine liderlik ise işletmenin dış çevresine yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.
- Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Kısaca yöneticilik karmaşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı bir sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir. İlişkilerinde sabitlik ve düzlük olan yöneticiler daha çok envanter, kaynak ve veri sağlama olan teknik bilgiye sahiptirler ve günlük rutin işleri izlerler. Liderler ise daha fazla düşünerek örgütsel yaşama can veren değer ve moral çıkmazları için derin bir kavrayışa sahip olan ve insan kaynaklarını harekete geçiren kişilerdir (Bass, 1985: 22).

Yöneticilik ve Liderlik arasındaki farklar şu şekilde ortaya konabilir.

Tablo 1 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yöneticilik

Liderlik

İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarlayıcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin sorulan önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Keçecioğlu, T. (1998). **Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen**, İstanbul: Kal Der Yayınları, s. 45.

2.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları (tez1 s.29-önemli s.25)

Liderlik herhangi bir organizasyonda yer alanları (üyeleri) belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilmek, daha sonra bu amaç doğrultusunda toplananları önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırma yeteneğidir. Bu açıdan örgüt içinde yer alanları

etkilemek ve belirli hedefler doğrultusunda sevk ve idare edebilmek için bu pozisyonun çeşitli güç kaynaklarına gereksinim vardır. Çalışmanın bu kısmında liderler ve liderlik için gerekli olan güç kaynakları ele alınacaktır.

2.1.3.1. Yasal Güç

Yasal güç liderin örgüt içindeki pozisyonundan doğan güçtür. Örgüt üyeleri, örgütün üst kademelerinden gelen istek ve emirleri kendilerini zorunlu hissederek yerine getirirler. Yasal güç, doğal olarak liderinastlar üzerindeki yetkisine dayanarak oluşan güçtür. Bu yetkiyi belirleyen unsurlar; kurallar ve uygulamalardır. Pozisyon gücü olarak da adlandırılabilen yasal güç, ast- üst ilişkilerinin hiyerarşik olarak konumlandırıldığı örgütlerde otoriteyi temsil eden bir güç biçimidir. Ast konumunda yer alanlar, yönetim kademelerinden gelen talimatları uygulama konusunda bir zorunluluk hissederler. Yönetimden gelen talimatlar, astların fikri alınmaksızın uygulandığında kimi zaman onlarda bir alınma, kendilerini değersiz görme vb. duygulara yol açabilir. Hatta bu konuda diretmelerin devam etmesi halinde bir başkaldırı hali dahi oluşabilir. Bunun olmaması için örgüt liderlerinin verilen emir ve talimatların gerekçelerini ve yapılacak işin niteliğini açık bir ifadeyle onlara izah etmesi ile bu sorun büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir(Koçel, 1998: 450).

Diğer taraftan yasal güç, liderlerin organizasyon içerisinde sahip oldukları statüye dayalı olarak ortaya çıkan etkileme aracıdır. Burada önemle üzerinde durulması gereken husus liderin yasal gücü elinde bulundurup bulunduramamasıdır. Yasal gücü elinde bulunduran bir lider toplum ya da gruba rahatça liderlik edebilir. Aksi halde liderin bir toplum ya da gruba liderlik etme şansı yoktur.

2.1.3.2. Ödüllendirme

Liderin; çalışanları performansları doğrultusunda ödüllendirebilmesidir. Astlar, liderine ödül alma, tanınma ve kazanç elde etme gayesiyle uyarlar. Yöneticiler ellerinin altında, ücret artışı, yükselme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir etme, tanıma vb. ödüller vardır ve yöneticinin elindeki bu ödüllerin astlar için önemi, yöneticinin ödüllendirme gücü ile doğru orantılıdır(Koçel, 1998: 452).

Liderin ödüllendirme gücü aynı zamanda izleyicilerini ödüllendirme kaynaklarını elinde bulundurma gücünü de ifade eder. Bu ödüller ücret artışı sağlama, terfi, gibi somut nitelikli güçler ile motivasyonu arttıracak nitelikte soyut güç kaynaklarının birleşimidir. Ödüllendirme gücünün özellikle soyut nitelikli unsurları ekip başarılarında önemli bir yer tutmaktadır. Liderler bireysel ve ekip düzeyinde kutlamalara imkân vererek, örgüt verimliliğini daha üst konumlara taşıyabilmektedirler. Bu kutlamalar göstermelik teşekkürden öteye başarıyı perçinlemeye yönelik bir motivasyon unsurunu ön plana çıkartıcı teşvik stratejileri olmalıdır(Baltaş, 2002: 117).

Ödüllendirme gücüne dayalı olarak izleyicileri üzerinde etki sağlayan liderler ellerindeki kaynakların avantajı sayesinde izleyicilerini etkileyebilirler. Buna bağlı olarak, liderin bir gruba ya da topluma liderlik etmesi için ödüllendirme gücünün mutlak suretle liderde bulunması gerekmektedir.

2.1.3.3. Cezalandırma

Güç kaynağı olarak cezalandırma yetkisi; liderin örgüt hedefleri doğrultusunda üyelerin isteklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilmesidir. Üyeler, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir ve özünde zorlama bulunmaktadır. Bunlar; ceza, resmi kınama, ücret kesintisi, rütbe indirimi ve işe son verme şeklinde olmaktadır. Ceza vermek de zorlayıcı bir güç kaynağıdır ve astlar bu güç karşısında bir baskı hissederler(Koçel, 1998: 453).

Zorlayıcı güç ya da cezalandırma gücü ödüllendirme gücünün tam aksi güç biçimidir. Burada liderin izleyicilerini cezalandırmada kullanacağı tüm materyalleri elinde bulundurması ile bir otorite sağlamak amaçlanır. Bu uygulamada astlar; terfi imkanlarından yoksun bırakılmak, ücret artışından yararlanamamak, eleştiri almak, hatta işten çıkarılma gibi baskılara maruz kalmaktadırlar (Ataman, 2002: 453).

Zorlayıcı gücün de diğer güç kaynakları gibi liderde bulunması özellikle rutin olmayan durumlarda kullanılması için önemli bir araçtır. Fakat modern örgütlerde bu

yönteme pek başvurulmaz. Liderler olası sorunlu hallerde daha çok etkileme güçlerini ya da olan ikna kabiliyetlerini kullanmayı tercih ederler.

2.1.3.4. Uzmanlık

Uzmanlık gücü liderin bilgi, beceri ve deneyimleriyle örgüt üyelerini etkileyebilme gücüdür. Liderin teknik bilgi ve eğitime sahip olması ve bunu uygulamaya yansıtıyor olabilmesi, uzmanlık gücünün etkinliğini arttırmaktadır. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir(Koçel, 1998: 452).Bu güç biçimi liderin uzmanlık bilgisine ve bu konudaki deneyimlerine dayanmaktadır. İzleyiciler karşılarında bilgi ve tecrübesiyle tam donanımlı bir lider tipolojisini gördüklerinde liderin bu özelliklerinden daha çabuk etkileneceklerdir (Ataman, 2002: 454).

Yani burada liderin izleyicilerinin algıları üzerinde bir hâkimiyet kurması esastır. Bu gücün mutlak suretle her liderde bulunması gerekmektedir. Çünkü bilgi ve becerisi olmayan liderler topluma ya da bir gruba liderlik edemezler.

2.1.3.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin yaş, cinsiyet, tecrübe, kültür seviyesi gibi kişisel özellikleri ile çalışanlar üzerinde yarattığı güçlü etkiye dayanır. Yönetici veya liderin astlar tarafından etkileyici olması, bu liderden daha kolay etkileneceği anlamına gelmektedir. Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Liderlerin karizma sahibi olması da izleyicilerinin büyük ölçüde onlara benzeme çabalarını beraberinde getirecektir. Burada liderin karizması sayesinde izleyicilerin bu karizmadan ilham alarak lidere büyük bir bağlılıkla bağlanması ve ona benzemek adına onun tüm davranışlarını sergilemesi üzerine etkileşim gerçekleşir (Özalp ve Öcal, 2000: 15-27).Bu güç daha çok liderin karakteristik özelliklerinin ve yaradılış özelliğinin sonucu oluşan etkileşim aracıdır.

2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, herhangi bir konuma yükselmek veya gelmekten ziyade o konumun etki alanındaki insanların kabulünü almaktır. Bu nedenle sosyal bilimcilerin çoğu liderliğe;

liderler ile onların emirlerindeki ya da yönetimindeki kişiler arasındaki bir etkileşim olarak bakmaktadırlar (Gordon, 1998: 17).

Bu açıdan kimi sosyal bilimciler lider ile onun taraftarları arasındaki “kabul” ilişkisini “gereksinim” kavramı ile açıklamaktadır. Buna göre lider ile taraftarlar arasındaki ilişki gereksinimlere bağlı olarak aşağıdaki şekilde gelişir (Gordon, 1998: 18);

- Her insan gereksinimini karşılama ihtiyacı ve arayışı içerisinde
- Gereksinimlerin karşılanması için “yiyecek, giyecek, para, fiziki güç, bilgi” gibi araçlara ihtiyaç vardır.
- İnsanlar tüm gereksinimlerini doğrudan kendisi üretemez. Bu yüzden bu gereksinimlerin karşılanması için bunlara sahip olan başka insanları araç olarak kullanırlar.
- İnsanlar gereksinimlerini karşılamak için bunlara sahip olan insanlarla ilişki kurmak isterler.
- İnsanlar üye oldukları takdirde üyeliğin gereksinimlerini sağlayacak araçları kendisine sunacağı gruplara katılırlar.
- Gruba katılan üyeler, lideri gereksinimleri sağlayabilecek araçlara sahip biri olarak görürlerse o kişinin emirlerini ve etkisini kabul ederler.

Liderin etkili olabilmesi için stratejik bakış açısına sahip olması gerektiğini ileri süren bazı sosyal bilimciler, liderin geleceği kurmayı becerebilen stratejik mimari anlayışının bir gereği olarak liderin hem yenilikçi hem de yenilikleri uygulamaya aktarabilme becerisine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedirler. Öne çıkan bazı görüşlere göre ise lider yetkilendiren olmalı, risk alma güdüsüne sahip olmalı ve yüksek güven kültürüne sahip olmalıdır (Leblebici, 2008: 68–69).

Sosyal bilimler alanında liderlik kavramını açıklamaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olup birçok teorik çerçeve oluşturulmuştur. Bunlardan en çok öne çıkanları; *özellikler yaklaşımı*, *davranışsal yaklaşım*, *durumsal yaklaşım* ve son dönemlere ait yeni

yaklaşımlardır. Liderlik üzerine pek çok kuram geliştirilmiş olduğu gibi artık liderliğin kendisi de yeni ve eski ayrımlarına tabi tutulmaktadır. Ayrıca liderlik üzerine yapılan birçok çalışmanın sadece liderlik üzerine değil biraz daha özel bir kavram olan etkili liderlik üzerine yoğunlaştığını görmekte mümkündür (Leblebici, 2008: 64).

İlk başlarda liderlerin öne çıkan başlıca özellikleri, etkili olma kavramına yoğunlaşmış ve ikna edebilme, güdüleme, zekâ, sosyal olgunluk, kişisel kontrol, çalışkanlık, cesaret, sadakat şeklinde sıralanan özellikler etkili liderlerin özellikleri olarak kabul edilmişken bu özelliklerin kimi etkili yöneticilerde de görülüyor olması bu tür yaklaşımların artık terk edilmesine yol açmıştır. Bunun sonucu olarak günümüze doğru davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları olarak kategorize edilen liderlik kuramları geliştirilmiştir (Leblebici, 2008: 63).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

1900'lü yılların ilk yarısının liderlik paradigmasını yansıtan bu yaklaşım, liderliğin doğuştan geldiğini ve kişide bulunan özelliklere bağlı olduğunu belirtir. Bu yaklaşıma göre lider olabilmek için doğuştan bazı özellikleri taşımak gerekmektedir. Lideri diğerlerinden farklı kılan doğuştan getirdiği özellikleri ve bunun yarattığı farklılıklarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Tarih boyunca liderlerin genellikle soylu ya da ayrıcalıklı ailelerden çıkmış olması liderliğin soylulukla ilişkilendirilmesine neden olmuştur. Ancak zamanla engeller ortadan kalkıp ta toplumsal eşitlik geliştikçe her kesimden liderlerin çıkmaya başlaması liderliğin soy ya da genlerle ilişkilendirilmesini ortadan kaldırmıştır (Gordon, 1998: 17). Özellikler yaklaşımında hangi kişisel özelliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir (Eraslan, 2001).

Liderlik kavramının açıklanmasında yapılan ilk sistematik araştırma niteliğini taşıyan Özellikler Kuramı liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başat noktasıdır. Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış serüvenlerinde bu liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikleri araştırma konusu haline getirmişlerdir. Bu niteliklerin araştırılması, liderliğin doğuştan geldiği kanaatini kabul ettiklerinin bir göstergesi niteliğini taşımaktadır (Erdoğan, 2007: 493).

Özellikler Kuramının ilk çıkış noktası I. Dünya Savaşı dönemine denk gelir. Bu dönemde subaylar için duyulan ihtiyaç neticesinde, ABD ordusu savaş sürecinin başlangıcında bir grup psikoloğu personel seçim sürecinde görevlendirmiştir. “Alfa Zekâ Testi” başta olmak üzere birçok test ve ölçüm teknikleri oluşturulmak suretiyle işe alım süreçleri dizayn edilmiş ve bu doğrultuda seçim kararları verilmiştir. Bu çalışmayı örnek alan birçok kuruluş da benzer teknikler kullanarak Özellikler Yaklaşımı’nın bilimsel çatısını oluşturarak araştırmaya katkı sağlamışlardır. Bu açılarından bakıldığında Özellikler Kuramı birçok araştırmamanın ilk uğrak noktası olan askeri teşkilatlarda ortaya çıkmış ardından, diğer alanlarda işlerlik kazanmıştır (Demir, 2011: 27-46).

Özellikler Kuramının sağladığı yararlar liderin potansiyel gücünü ortaya koymak suretiyle onu daha güçlü bir lider haline getirmektir. İşte bu nedenledir ki, ABD ordusunun personel seçiminde kullandığı teknikler yaklaşımın tam anlamıyla yeterli olmasa da bilimsellik boyutunu ortaya koymaktadır. Özellikler Kuramı’nın felsefesi itibariyle konuya değinecek olursak kuram oldukça basit ve mantıklıdır. Liderin özelliklerinin liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesinde direkt olarak ilişkili olduğu savına dayanır. Yani bir grup içerisinde lideri öne çıkaran etken, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerdir. Kısacası lider, bireyin sahip olduğu özelliklerin, bireyin var olduğu grubun üyelerinden üstün olması neticesi ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 2006: 22).

Bu yaklaşımla liderlikle kişisel özellikler arası ilişkiler saptanırken hangi tür özelliklerin liderlik oluşumuna daha çok etki ettiği araştırılırken psikolojik ve fizyolojik niteliklere odaklanılmış ve özellikle; fiziki görünüm, risk alma konusunda gösterilen cesaret, sosyal aktivite, yaş, boy, iletişim gibi nitelikler araştırılmıştır. Bunların yanısıra yapılan araştırmalarda liderin akli melekeleri, zekâ kapasitesi, sosyal sınıfı gibi farklı boyutlara da değinilmiştir (Erdoğan, 2007: 493).

Araştırmacılar liderleri takipçilerinden ayıran çok çeşitli özellik kümeleri belirlemiş olmakla birlikte bu özellikler şu şekilde kümelendirilebilir (Soydan, 1993: 42):

Fiziksel Nitelikler; boy, yaş, cinsiyet, vücut ağırlığı gibi görsel olarak algılanan ve ölçüm nesnel ölçütlere dayanan niteliklerdir. Günümüzün perspektifinden bakılacak olunursa geçmişe nazaran önemini yitiren fiziksel boyut, bazı durumlarda başarının önüne geçemezken, bu boyutun önemini de göz ardı etmemek gerekir.

Zihinsel Nitelikler; zihni nitelikler çerçevesinde incelenen özellikler; zeki olma, sağduyulu ve yerinde karar verebilme yetisi, uzmanlık ve özel bilgi birikimine sahip olma gibi nesnel olarak ölçümünün oldukça güç olduğu bir boyuttur. Araştırmacıların hemen hepsinin hem fikir olduğu kanaat şudur; zihinsel niteliklerin aktif olarak kullanılması gerekli olan koşullarda liderlik yapılacaksa, zihinsel nitelikler önem taşır.

Kişilikle İlgili Nitelikler; kişilikle ilgili nitelikler de tıpkı zihinsel nitelikler gibi mutlak bir nesnellik ölçümüne sahip olmadığından bu hususta da net bir ifade belirtmek doğru olmayacaktır. Fakat burada topluma liderlik edecek kişinin kendine olan güveni, izleyicilerini ikna etme becerisi, öz denetimi, tutarlı ve istikrarlı davranış sergilemesi iletişim yeteneği, izleyicilerinin söylemlerine kulak verme, sorumluluk bilincine sahip olması gibi özellikler de kişinin bir topluluğa liderlik etmesinde önem arz etmektedir.

Sosyo-Ekonomik Nitelikler; bu yaklaşımda liderlerin büyük bir kısmının elit olarak adlandırılacak yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden geldikleri sürülmektedir. Bu açıdan iş gören eylemlerine liderlik eden birçok ülkedeki liderlerin ebeveynlerinin serbest meslek erbabı olduklarının ya da idareci ailelerden geldikleri savunulmaktadır.

Özellikler Kuramı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik Kuramları'nın gelişimi açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle bir takım eksiklikleri olduğu yönünde yoğun eleştiriler almıştır. Bunun sonucu olarak da 1940'lı yılların ortalarıyla birlikte yapılan incelemeler, liderlerin davranış boyutunu da dikkate alıcı faktörlerin araştırılması yönüne doğru kaymıştır (Naktiyok, 2006: 32).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler Kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine yapılan araştırmalar yön değiştirerek, liderin kişisel özellikleri yerine liderin davranışlarını açıklayıcı bir nitelik kazanarak davranışsal faktörlere ağırlık verilmiştir. Davranışsal Liderlik Kuramı'na göre liderin başarılı olmasında izleyicilerine karşı ortaya koyduğu tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Liderin etkinliğinin belirleyicisi olarak onlarla kurduğu iletişim tarzı, örgüt amaçlarını belirlerken çizdiği profil, anlaşmazlık

hallerinde takındığı tutum, astlarına yetki devredip devretmemesi gibi etkenler öne çıkmaktadır. Yani Davranışsal Kuram'ı, Özellikler Kuramı'ndan farklı olarak lidere izleyicilerinin penceresinden bakmayı içeren bir kuramdır (Koçel, 2010: 562). Bu yaklaşım, liderin ne tür özelliklere sahip olduğunu değil, takipçilerine karşı tutumlarının ne yönde olduğu olduğunu inceler.

Liderlik üzerine geliştirilen davranışsal kuramlar, liderin özelliklerine vurgu yapan görüşleri bir kenara bırakarak liderin çalışma ortamındaki görevini ve çalışanlarla ilgili davranışlarını incelemeye odaklanmışlardır (Leblebici, 2008:64). Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşım daha çok liderin davranışları, davranışların bir görüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erçetin, 2000: 31).

Düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar her zaman açık (görünebilir) değilken ,bir liderin davranışı doğrudan görünürdür. Bazı liderler zamanının büyük bölümünü görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırlar. Diğerleri ise saygı göstermeye, insanları kabul edilmiş hissettirmeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunu farkına vartırmaya konsantre olurlar. Bazı liderler otokratik olarak gücü ele alırken, bazıları ise gücü astları ile paylaşmaya çalışır. Davranışsal yaklaşımla bu iki farklı tür davranışsal özelliği yansıtan liderler ve bu davranışsal yönelimlerin takipçileri üzerinde nasıl bir etkileşim süreci yaşatacağı incelenmiştir (Phillip ve Cook, 1987: 305).

Davranışsal kuramlarda en fazla öne çıkan yaklaşım 1960 yılında bir psikolog olan Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileridir. McGreoger insanların yaradılış boyutlarıyla ilgili araştırmalar yaparak iki tür insan yapısının olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki X teorisinin varsayımını oluşturan insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceği görüşüdür. Diğer yaklaşım olan Y teorisi ise bu görüşün tam aksini ifade eder. Bu görüşe göre ise insanlar yaradılışları itibarıyla tembel bir varlık değildir. Demokratik bir davranışla yönetildikleri takdirde potansiyellerini ortaya çıkaracaklardır. X ve Y teorilerinin varsayımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tortop, 2010: 215):

X Teorisinin Temel Varsayımları;

- İnsanlar yaradılışları gereği işi sevmezler. Mümkün olduğunca işten kaçarlar.
- İnsanlar işlerini severek yapmadıkları için örgütsel etkinlik sağlamak adına yeterince çaba saf etmek istemezler. Onların bu isteksizliğini kırmamanın tek yolu katı bir yönetim stili benimsemektir. Bunu gerçekleştirmek için ise, kontrol ve denetimler elden bırakılmamalı ve gerektiğinde de onlara çeşitli cezalar vermekten kaçınılmamalıdır.
- İnsanlar sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Bu sebeple yönetmektense yönetilmeyi yeğlerler. İsteksizlerdir ve kendilerini güvende hissetmek isterler.

Y Teorisinin Temel Varsayımları

- İşte bedensel ve zihinsel gayretin sarf edilmesi istirahat ve oyun kadar tabidir.
- Çalışanların amaçlara bağlanması için bu amaçları ödülleriyle sonuçlanacak bir hale getirmek gerekmektedir. Ceza ve korkutma gibi dışsal faktörler çalışanları amaçlara yönlendirecek tek çözüm yolu değildir. Öz denetim gibi içsel faktörler insanları amaçlara ulaştırmada daha etkin bir role sahiptir.
- Modern endüstrinin getirdiği karmaşık bir sistemde insanlar gerçek potansiyellerini tam anlamıyla yansıtamamaktadırlar. Onların bilgi ve yeteneklerinin ancak bir bölümünden faydalanılmaktadır.
- Uygun bir ortam yaratıldığında insanlar yalnızca sorumluluğu kabullenmeyi değil, sorumluluğu üstlenmeyi de öğrenir.
- İnsanların sorunları çözmede imgelerden faydalanma yaratıcılıklarını sergileme ve hünelerlerini ortaya koyma yetenekleri büyük ölçüde mevcuttur.

Davranışsal Liderlik Kuramı çalışmalarının sonucu olarak işe ve insana duyarlı iki tip liderlik modeli ortaya konulmuştur. Araştırmacıların genel kanaatleri insana duyarlı davranış modeli sergileyen lider tipinin daha etkin olacağı yönündedir. Ancak hangi tür liderlik modelinin daha etkin olacağı sorusuna net bir yanıt bulunamamıştır. Özellikler

Kuramı'na nazaran liderlik etkinliğinin belirlenmesi zekâ, duygusal denge, uyum kabiliyeti gibi unsurların doğrudan gözlenebilir bir nitelik sergilemesinden ötürü daha başarılıdır. Fakat bu kuramda da ortam koşullarının ihmal edilmesi gerekçesiyle tam bir açıklayıcı nitelik elde edilememiştir.⁶⁵ Yani her durumda etkin olarak nitelendirilebilecek bir lider davranışı mevcut olmadığı anlaşılmış ve bu yaklaşım yerini durumsal yaklaşıma bırakmıştır.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler Kuramı ve Davranışsal Liderlik Kuramları özellikle ortam koşullarını dikkate almamaları nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eksiklik de araştırmaların boyutunu değiştirmeye neden olmuş ve böylece araştırmacılar liderlik kavramına Durumsallık Yaklaşımı bağlamında yaklaşmayı uygun görmüşlerdir.

Liderlik kavramına 1960'lı yıllardan bugünlere gelinceye dek Durumsallık Yaklaşımı egemen olmuştur. Durumsallık bakış açısı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünölebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 40). Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir. Dolayısıyla bu yaklaşımla, liderin sadece kendisinde var olan nitelik ve davranışsal özellikleriyle bir topluluğun eylemlerine yön verecek güce sahip olamayacağı, bu yeteneklerinin dışında liderin, gerek iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyetiyle bu becerilerini birleştirdiği takdirde etkili bir lider olacağı görüşü ön plana çıkmıştır (Başaran, 2000: 37).

Durumsallık yaklaşımına göre liderliği belirleyen ve ortaya çıkaran şey, koşullar ve içinde bulunulan durumlardır. Liderin etkinliğini belirleyen temel faktör koşullar ve onun getirdikleridir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Durumsallık kuramları, liderliğin sadece insan ilişkileri ve görev boyutuyla izah edilemeyecek bir konu olduğunu vurgulayarak liderliği duruma göre değişebilen bir rol olarak ele almıştır (Leblebici, 2008: 65). Bu yaklaşımlardan Fiedler'in modeli liderin yetkilerinin tasarlanmış olup olmamasını öne çıkarırken başarı ile liderin pozisyonunun tasarlanmış biçimine vurgu yapmaktadır. Bir diğer model olan Olgunluk Modeli ise liderliğe liderin ve astların olgunluk düzeyini de

eklemektedir. Durumsallık kuramları içerisinde sayılabilecek bir model olan Eylem Yönelimli Liderlik modeli ise liderlikle ilgili duruma bağlılığı; görevin gerektirdiği ihtiyaçlar, görevli ekibin ihtiyaçları ve bireysel ihtiyaçlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bir bütün olarak ele alındığında Durumsallık Kuramlarının temel yaklaşımı olarak, “Her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik yoktur.” anlayışı öne çıkmaktadır (Leblebici, 2008: 65). Buna bağlı olarak bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, tecrübeler ve örgütsel ortamdır (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Durumsallık Yaklaşımı’nı savunan görüşler genel itibariyle lider etkinliğinin belirleyicisi olarak dört faktörü öngörürler. Bu faktörler şunlardır(Öğretici, 2006: 33:

- Ulaşılmak istenilen amacın niteliği
- Takipçilerin kabiliyet ve hedefleri
- Liderliğin ortaya çıktığı örgütün özellikleri
- Lider ve takipçilerin tecrübeleri ve yaratılış özellikleri

Liderlikte durumsallık Yaklaşımı’nın gelişimine katkı sağlayan araştırmacılar, seçtikleri durumsal değişkenlere uyumlu liderlik stilini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu incelemeler doğrultusunda durumsal değişkenler ele alınarak en iyi liderlik tarzı değişkenlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat liderlikte durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımlara oranla daha kompleks bir süreci beraberinde getirmiştir. Çünkü bu yaklaşımda liderin özellik ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörler de baz alınarak bu üç değişkenin etkileşimine bağlı olarak gelişen bir liderlik stili arayışı söz konusu olmuştur (Özalp ve Öcal, 2000: 15-27).

Bu çerçevede durumsal faktörlerden kasıt; örgüt yapısı, örgütte yer alan grup üyelerinin yetenek, bilgi ve ilişkisel boyutları, örgütün sahip olduğu materyaller, etkileşimde bulunulan dış çevre unsurları gibi birçok değişkenden söz edilebilir.

Durumsal liderlik düşüncesinin yapısını oluşturan varsayımlar şunlardır (Naktiyok, 2006: 24):

- Bir gruba liderlik etmenin en iyi diye nitelendirilebilecek tek bir yolu yoktur.
- Bir örgütte etkin olamayacak bir teknik veya davranış başka bir örgütte etkin olabilir.
- Var olan durum ve çeşitli unsurlar liderin etkinlik boyutunun tanımını yapar.
- Liderin hangi tarzda yönetim faaliyetlerini gerçekleştireceğini durum ve faktörler belirler.
- İyi bir liderlik davranışı geliştirmeye olanak verir. Yani bu yaklaşımla, daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak liderlik doğuştan gelen yeteneklerin sonucu olmaktan çıkartılıp öğrenilebilen bir süreç haline getirilmiştir.
- Liderin organizasyonun var olan durumu ve geleceği ile ilgili olumlu yada olumsuz etkisi vardır.
- Liderin başarısının belirleyicisi kişisel ve durumsal özelliklerdir.

Durumsal liderlik kuramlarının ardından yapılan diğer çalışmalar söz konusu bu yaklaşımlara ciddi katkılar sağlamış, bugün dahi yapılan liderlik çalışmalarına ışık tutmaktadırlar.

2.2.4.Liderlikte YeniYaklaşımlar

Küresel rekabetin getirmiş olduğu zihni ve örgütsel boyuttaki değişimler etkinlik sürecini etkilemekte bu değişim liderlik konusunda da yankı bulmaktadır. Son yıllarda hem koşulların değişmesi hem de örgütlerin etkinliklerini daha da artırmak istemeleri amacıyla liderlikle ilgili yeni görüşler ileri sürülmüştür. Özellikle çevresel faktörlerle, yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni görüşler bu durumun zorlayıcı nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. İnsanın tüm örgütlerin en önemli ögesi olması, insanların gerek ihtiyaçlarını karşılama gerekse de sosyal alanda varlığını hissettirebilme zorunluluğu, grubu yönlendirebilecek ve etkileyebilecek bir lidere

gereksinimi ortaya koymaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan yeni gelişmeler, örgütlerin yeni duruma uygun liderlik tipini bulmalarını gerektirmiştir. Örgütler açısından liderlik güncel bir kavram olup küreselleşen dünyada değişimin hızla sürdüğü bir ortamda yeni liderlik yaklaşımları gündeme gelmiş ve bu yaklaşımlar gerek örgütler, gerek politikada büyük bir öneme sahip olmuştur. Çünkü değişimin kaçınılmaz olduğu bir süreçte çağa ayak uydurabilenler etkili ve kalıcı lider olabilirler. Sosyal alanda bilginin hızla yayılması, hızlı iletişim ve değişim sonucu bu değişimin getirdiği sonuçları görebilen ve değişime ayak uydurabilen liderlere ihtiyaç duyulmuştur.

Liderlikte yeni yaklaşımlar olarak ele alınacak bu yaklaşımlar çerçevesinde; Etkileşimci Liderlik Kuramı, Stratejik Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı incelenecektir.

2.2.4.1.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Kuramın ana fikri katılımcıların bir alışveriş süreci içerisinde eylemler gerçekleştirmesidir. Yani bu yaklaşım, liderin amaç ve hedeflere ulaşması açısından ayda sağlaması, takipçilerin de bu amaca hizmeti karşılığında bir ödül ile yarar sağlaması düşüncesini içermektedir(Leblebici, 2008: 69). Etkileşimci liderlik için söz konusu olan düşünce liderin organizasyonel amaçlara ulaşılması yolunda müspet değişimi sağlaması ile beklentilerin ötesine geçmesini içeren dönüştürücü bir süreç olarak izah edilmeye başlanmıştır (Bozlağan, 2005: 27). Bu yaklaşımda liderin takipçileri ile olan münasebetlerinde alışılmışın dışına çıkarak gerçek bir etkileşim süreci oluşturması ve bunu yaparken onların gelişimlerini en yüksek seviyeye çıkartarak, hedefler doğrultusunda onlara belirli sorumluluklar yüklemesi esastır (Koç, 2009: 17-21).

Bu yaklaşımda bireylerin geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetlerini seçerek bireyleri ödüllendirerek onları daha aktif olma konusunda isteklendirmek ön plana çıkmaktadır. Genel olarak durgunluk içindeki örgütlerde etkili olmaktadır. Etkileşimci lider, örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturmak suretiyle belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları güdüleyen ve onlara rehberlik eden kişidir (İraz ve Şimşek, 2004: 97-120).

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman koşulsal faktörleri ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışmaktadır. Her zaman kişileri motive eden faaliyetlerde bulunarak izleyicilerini etkileme çabasıdadır (Uyguç vd., 2000:589). İşgörenlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri durumunda ödüllendiren, aksi durumda ceza verme eğiliminde olan liderlik türüdür (Serinkan, 2002: 75).

Etkileşimsel liderlik insanların dışarıdan empoze edilen ihtiyaçlarını doyuma ulaştırır. Buna göre, dışsal ihtiyaçların karşılanması iş görenleri tatmin edilmemiş ihtiyaçlar seviyesine kadar güdüler. İnsanların daha üst seviyedeki içsel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi daha büyük önem taşır. Bu durumda lider, isteklerini açıkça ortaya koyar aynı zamanda takipçilerin de arzularını belirler ve bunları bir sözleşme ilişkisine bağlar ve böylece ortaya bir değiş tokuş ilişkisi çıkar. Bu ilişki bağlamında üzerinde anlaşılan hedefler kabul edilebilir performans seviyelerine ve doyurucu performansların ödüllendirilmesine ve doyurucu olmayan performansın cezai yaptırımlara maruz kalmasına dayanır (Koca, 2001: 52).

Etkileşimsel liderler üç ayrı yönetim stilini benimserler. Bunlar şöyle sıralanabilir (Kutaniş, 2009: 72):

Koşullu Ödüllendirme: Bu yöntemi benimseyen liderler takipçilerini kendilerinden ne istendiği konusunda ve beklenenleri yapmaları halinde hangi ödüllerle karşılaşacakları konusunda bilgi verici bir işlev görürler. Bundan dolayı liderlik sürekli olarak takipçilerini gözlem altına alırlar. Feedback vererek başarılı performansları ödüllendirme yolunu tercih ederler. Fakat bu yöntemin olumsuz yönü olarak liderlerin pazarladıklarından fazlasını alamaması eleştiri alır.

İstisnalarla Yönetim: Bu yöntemi benimseyen liderler standartları iş başlangıcında belirlerler. Daha sonra işin başından ayrılırlar. İşler başarısız bir yöne doğru eğilim gösterdiğinde takipçilere müdahale ederler. Bu yönteme getirilen eleştiri takipçilerin kusurlu yönlerinin mercek altına alınmasından kaynaklanan gerginlik ve stres yaratma durumlarıdır.

Tam Serbestlik: Bu yöntemi benimseyen liderler ise, takipçilerinin faaliyetlerine müdahale etmeden yürütülen yönetim şeklini uygulamaya geçirirler. Burada lider takipçilerinin iş yapma usullerini seçmelerinde, örgütsel hedefler belirleme gibi konularda tam bir serbestlik içerisinde hareket özgürlüğü sağlayan bir lider vardır. Dolayısıyla takipçilerinin performanslarını gözlem altına almadan veya sonuçlara odaklanılmadan yürütülen bir çalışma ortamı yaratılır. Tüm bu serbestlik sorumsuz bir lider profili çizse de aslında durum böyle değildir. Çünkü kendi kendini yönetebilen, performans hakkında objektif olarak değerlendirme yapabilen, gelişim faaliyetlerini kendi başına düzenleyebilen bir takipçi örgüte yüksek verim sağlayacaktır.

Bu tip liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış sergilerler. Bu yaklaşımda liderin asıl görevi izleyicilere malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir (Güner, 2002: 17).

Tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar kendi amaçlarını gerçekleştirme için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip izleyicilerin yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük olan, sorumluluk duygusundan yoksun izleyicilerin yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik tipidir.

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Küresel değişim, günümüzdeki bütün sosyal yapıları kökten değiştirmiştir. Örgütlerin yönetim biçimlerini, insanların ve toplumların davranışlarını, kültürlerini, talep ve ihtiyaçlarını da derinden etkilemiştir. Örgütler, bu değişim sürecinin üstesinden gelebilmek için liderlik olgusunun gerekliliğini hiç bu kadar derinden hissetmemişlerdir. Bu yeni yapıya uyumun geleneksel liderlik anlayışları ile sağlanmasının mümkün olmadığı ve değişim temelli bir liderlik anlayışının ortaya çıkmasının gerekli olduğu bir döneme girilmiştir. Bu yeni liderlik anlayışı dönüştürücü liderliktir. Bu açıdan dönüştürücü liderlerin varoluş sebebi “değişim”dir. Dönüştürücü liderler kendilerini değişimin temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve

kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları işletmeleri değişim ekseninde düzenlemektir (Eraslan, 2012: 7).

1980’li yıllarda başlayan teknolojik gelişmeler, örgütler arasında yeni teknolojileri sağlayabilme ve bu teknolojilere adapte olma gibi süreçleri beraberinde getirmiş ve bu baskı zamanla daha güçlü bir ivme kazanarak örgütleri birbiriyle güçlü bir rekabet yarışına sürüklemiştir. Böyle bir ortamda örgütlerin ayakta kalmaları, çalışanların bu değişime uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Rekabetin giderek arttığı günümüz örgütlerinde yönetim işlevi de klasik anlayışın benimsediği lider üye ilişkisi anlayışının dışına çıkmaktadır. Teknoloji alanındaki gelişmeler, sürekli olarak değişim gösteren çevresel koşullar, buna paralel olarak artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik alanına da yansıyor, 21. yüzyıl özelliklerine uygun düşecek nitelikte olan yeni bir paradigmayı, yani dönüşümcü liderlik kuramını gündeme getirmektedir (Eraslan, 2012: 17).Çünkü günümüzün koşullarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesi çalışanlara para, statü vb. gibi ödüllendirme araçlarıyla performanslarının artırılmasına yetmemektedir. Dönüştürücü liderlik ile takipçilerin tüm yetenek ve becerileri açığa çıkartılarak, onları kendilerine güvenli hale getirip yüksek motivasyon sağlanarak onları daha üretken bir hale getirmek amaçlanır. Ayrıca dönüştürücü liderler, izleyenlerinin gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra bu gereksinimleri yeni bir düzene sokmaya da çabalarlar.

Dönüştürücü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak bir kabiliyetler dizisidir (Keçecioğlu, 1998: 26). Dönüştürücü liderlik, geleceğe yönelik oluşturduğu vizyonu, çalışanlarla paylaşan ve onlarla sürekli bir iletişim içinde olan, karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir oluşumdur. Globalleşmenin meydana getirdiği belirsizlikler ve zorlukların aşılmasında en iyi çözümün dönüştürücü liderlik olduğu genel kabul görmektedir.

Yukarıda da değinildiği gibi, dönüştürücü liderlik; yeniliklere, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tipidir. Gelecekle ilgili hayallerini çalışanlarına gerçek yapan kişidir. Kafasındaki geleceği bir vizyonla şekillendiren lider, çalışanlarına ortak bir amaç etrafında birleşebilmeleri için, bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirerek etkileme gibi dört temel yönetim tarzını kullanır (Koçel, 2010:

318).Dönüştürücü lider çalışanlarının çıkarlarını genişletir, grubun amaçlarını bireylerin amaçları haline dönüştürür ve lider grubun iyiliğini, kişisel çıkarların üzerinde görmelerini sağlar. Bununla dönüştürücü liderin, Maslow’un ihtiyaçlar teorisindeki “kendini gerçekleştirmenin de üzerine kendisi ile birlikte izleyenleri de çıkardığı” söylenebilir (Doğu, 2012: 7).Dönüştürücü lider örgütün bütününe değişimin gereğine ikna eder, telkin eder. Örgüt çalışanlarının tümünü kapsayacak ve onları motive edecek stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir işletme kültürünü geliştirmeye odaklanır (Covey, 2012: 7). Bu da dönüştürücü liderin modern yönetim anlayışlarının yaratılmasında en önemli liderlik modeli olduğunun göstergesidir.

Bu liderlik türü değişimin ve daha iyi bir geleceğin oluşmasında etken olan vizyonu bütün çalışanlarına benimsettiği gibi onun hayata geçirilmesinde de önemli bir görev sahibidir. Dönüştürücü liderlik kavramı insan yaşamına anlam verme gereksinmesi üzerine kuruludur. Bu lider tipi daha başarılı bir değer biçimlendirici, model ve anlam oluşturu olabilmek için çabalar. Ayrıca bireyleri bir araya getiren, kendilerini aşmaları için onları cesaretlendiren ve bu yolda örnek olan bir liderlik tarzı ortaya koyar (Özalp ve Öcal, 2012: 212). Onlara ilham vererek ve inanç aşılayarak onların çalışma isteklerini motive eder ve orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu açıdan dönüştürücü liderlik, hem lider hem de çalışanların birbirlerini moral ve motivasyon açısından daha yüksek bir seviyeye çıkartma süreci olarak değerlendirilebilir.

Dönüştürücü liderlik boyutunda lider ve izleyicileri; ödül, prim gibi geleneksel araçların bile yapamayacağı ölçüde, birbirlerini daha yüksek motivasyon ve moral düzeyine taşımaktadır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımında liderin değerleri, inançları ve izleyicilerin gereksinimlerine (fizyolojik, güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar vs.) daha fazla ağırlık verilmektedir ve bu ihtiyaçların giderilmesine çalışılmaktadır (Berber, 2000: 27).

Dönüştürücü liderliğin işletmelere, “özenilen, arzulanan” lider tipi olarak genel kabulü yanında işletmeyi destekleyici yararları da vardır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Berber, 2000: 34):

- Kurum imajına etkisi
- İşe alma etkisi

- Gelişime etkisi
- Eğitime etkisi
- İş tasarımı ve görevlendirmeye etkisi
- Örgütsel yapıya etkisi

Küreselleşme ve onun ortaya çıkardığı değişim, tüketici taleplerinde de birçok değişikliğe sebep olmuştur. Eskiden müşteriler, örgütlerin ürettikleri mal veya hizmetlerin alımında sadece fiyata bakarak karar verirken, artık üretilen mal ve hizmetlerde kalite, servis, kullanıcıya uygunluk gibi birçok kriteri de ölçü almaktadır. Bu sebepten dolayı dönüştürücü liderlik yaklaşımını uygulayan örgütler, ürettikleri kaliteli mal ve hizmetlerle elde ettikleri sürdürülebilir rekabet avantajının bir sonucu olarak işletmede çalışanların da kendilerine güven duymalarına ve ortak hedefi yakalayabilmek için performanslarını daha yüksek bir seviyeye çıkarmalarına sebep olmuştur(Özalp ve Öcal, 2012: 213).

Örgütlere alınacak elemanlar açısından; çalışanlarla ilgili, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir ve empati kurabilen, bireysel düzeyde ilgi gösterildiği bir ortam, şüphesiz çalışanları memnun edeceği gibi kendilerinden de pek çok şeyin beklendiğini aynı zamanda kendilerini geliştireceklerini kavramalarına da yardımcı olacaktır (Berber, 2000: 44). Örgüt yönetimi açısından dönüştürücü liderliğin diğer bir boyutu ise örgüt çalışanlarına zihinsel teşvik yardımıyla belirlenen hedeflere ulaşmakta, çalışanların katkılarının artırımını sağlayarak örgütte bir sinerji yaratmaktır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının, empati kuran ve çalışanların gelişimine ve eğitime önem veren bir anlayışa sahip olması, çalışanların kendilerini yetiştirmelerine katkı sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlik, çalışanlarına bireysel düzeyde ilgi göstererek onların gelişmelerinde nelere ihtiyaç duyduklarını belirler. Örgütün gereksinimleri doğrultusunda görev dağılımının yapılması, yine liderin becerilerinden biridir (Özalp ve Öcal, 2012: 209).Değişimin hızlılığı ve rekabeti şartlarının ağırlığı karşısında dönüştürücü lider; çalışanlarını hızlı ve esnek davranma, sorunları anında çözme, küreselleşmenin ortaya çıkardığı belirsizliği yönetebilme gibi yetenekler kazanmalarına olanak sağlar.

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2012: 209).

Toplumları dönüştürme kabiliyeti olan ve çok yönlü liderlik yetenekleri olan bu kişilerin dönüştürücü liderlik boyutları dört kısma ayrılabilir. Bunlar (Berber, 2000: 37);

- Karizma veya ideal etki
- Telkin
- Bireysel düzeyde ilgi
- Zihinsel teşvik, olarak sıralanabilir.

*Karizma / İdeal Etki:*Karizma, izleyicilerin algılarının ve atıflarının liderin nitelik ve davranışları, liderliğin yer aldığı koşullar ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu izleyicileri kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2012: 19).

Karizmatik liderlik davranışında üç temel karakteristik özellik bulunmaktadır: yüksek öz güven, yüksek bir etkileme ve baskın olma, kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna ikna etmesi. Karizmatik lider çalışanlarına coşku verir, macera duygusunu canlandırır ve çalışanlarına gurur ve güven duygusu aşılar (Berber, 2000: 39). Bu liderlik özelliğinde liderin kendine olan yüksek inanç ve güveni, takipçilerini de etkileyecek güçlü bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2012: 4).

*Telkin:*Dönüştürücü liderler çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını, paylaşımlarını sağlarlar. Çalışanların paylaşılan vizyona tam bir bağlılık

içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2012: 5). Lider, vizyona ve hedeflere bağlılık konusunda çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurar. Dönüştürücü lider, bütün bunları yaparken çalışanlarının davranışlarının şekillenmesi ve dönüşümün sağlanmasında iletişim becerisini gösterir.

Bireysel Düzeyde İlgi: Bireysel düzeyde ilginin varlığı bireyi otoriter bir kişi olmaktan uzaklaştırarak farklı bir kimlik kazandırmakta, başkalarını düşünme olgusunun önemini vurgulamaktadır. Bu boyut diğer boyutları da güçlendirerek bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişimi artırmaktadır (Berber, 2000: 38). Bu açıdan liderlerin çalışanlarıyla birebir ilişki kurup onların gereksinimlerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini arttırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2012: 5). Bu da liderin çalışanların gelişimi ve performanslarının artmasını sağlayan empati kurma becerisini geliştiren bir lider olduğunu gösterir.

Zihinsel Teşvik: Dönüştürücü lider çalışanlarının örgütün sorunlarını çözmede geleneksel yönetim yaklaşımlarından farklı olarak yeniliğe ve değişime dönük olmalarına olanak tanır. Dönüştürücü liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, çalışanlarından sorunların çözümünde yeni yollar bulmalarını, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını ister, takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bunu yaparken çalışanları ile devamlı etkileşim içindedirler (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2012: 6).

Geçen otuz yıl boyunca dönüştürücü liderlik; örgütsel hareketin en belirgin teorilerinden biri haline gelmiştir. Bireysel kazanç ve çaba için ödüllerin değişimi temelli liderliğin aksine, dönüştürücü liderlik; çalışanların çabasını örgütsel değerlerin ve çıktıların (ürünlerin) öneminin farkındalığını arttırarak yönetme ve ilham verme hususlarına odaklanır. Dönüştürücü liderler böyle yaparak; çalışanların üst seviye ihtiyaçlarını aktif hale getirirler ve onların kendi bireysel çıktılarını organizasyonun ve müşterilerin yararına geçirmek için takipçilerini cesaretlendirirler. Bu bağlamda yapılan araştırmalar yalnızca dönüştürücü liderliğin varlığının geçerliliğini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda tutarlı bir şekilde çalışanların performans ve memnuniyetleri ile birlikte bu dönüştürücü liderlik davranışlarının uygulanması ile de bağlantı kurarlar (Bradley vd., 2011: 207).

Bilindiği gibi, günümüz yüzyılının diğer yüzyıllardan birçok yönden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerinden belki de en önde geleni “dönüşüm ve dönüştürücülük” kavramlarıdır. Sürekli olarak gelişen ve değişen “bilgi süreçleri” toplumsal yaşamın bütün bölümlerinde mutlak bir güç haline gelmiş, kurumların, yapıların ve bireylerin özelliklerini değiştirmiştir. Bilginin bu önlenemez değiştirme ve dönüştürme gücü ve hatta meydan okumaları, tüm yapılanmaları tedbir almaya bir başka deyişle dönüşüm liderliğini (yönetimini) bir gereksinim durumu haline getirmiştir.

Çevresel değişim, belirsizlik ve kaos, bugünün örgüt yöneticilerini çözüm bekleyen sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ekonomik ve siyasal sistemlerdeki yapısal değişimler, teknolojik ilerlemeler ve ürünlerin yaşam seyirlerinin kısalması, örgütlerin mevcut yöntem ve uygulamalarla bu değişime ayak uydurmalarını güçleştirmekte, hatta imkânsız hale getirmektedir. Dönüştürücü yönetim, dış çevrede ortaya çıkan köklü değişimlere karşılık vermede örgütü harekete geçirmenin ve yeniden yapılanmanın etkin bir yoludur.

Şüphesiz liderlik her dönemde önemli idi ancak dönüşümün çok önemli ve stratejik bir özellik taşıdığı günümüzde her zamankinden daha çok önem kazanmıştır. Dönüşüm ve onun liderliği süreci genel liderlik teorilerinden farklı özellikler taşımakta, izleyenlerini değişime inandırmakta ve motive etmekte, onları farklı olarak yeniliğe ve değişime dönük olmalarını sağlamaktadır.

2.2.4.3. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon kavramını en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlamak mümkündür (Tekin, 2007: 32).

Özellikle hızla değişen günümüz toplumları açısından önemi gittikçe ortaya çıkan vizyoner liderlik için gerekli olan bütün yeterlilikleri listelemek oldukça zordur. Ama bazı özellikler var ki; olmazsa olmaz niteliklerdir. Bunlardan birisi şüphesiz

“vizyon”dur. Bu özellik vizyoner liderin geleceğe odaklanmasını daha doğrusu geleceği inşa etmesini sağlar. Vizyon, bir lideri reaktif olmaktan ziyade proaktif kılar. Ayrıca, liderlerin etraflarındaki insanları ortak değerler ve ortak hedeflere yöneltmek için dönüştürücü olması gerekir.

Günümüz örgütleri açısından oldukça önem taşıyan “vizyon” kavramından hareketle geliştirilen “Vizyoner Liderliğin” taşıdığı özellikler olarak şu hususlar dikkat çekicidir (İşcan, 2002: 83):

Vizyonu takipçilere ifade edebilme yeteneği: Kurgulanan vizyonun lider tarafından takipçilere izah edilmesi gerçekleştirilecek faaliyetler açısından liderle takipçiler arasında bir köprü görevini görmektedir. Burada liderin yarattığı vizyonu açık bir dille, yazılı veya sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla yapılacak faaliyetler ve amaçlar için anlaşılır bir şekle getirilmesi gerekmektedir. Çünkü liderin ne kadar iyi bir vizyonu olursa olsun bunu takipçilerinin anlamamış olması o vizyonu aktif hale getirmeye yetmeyecektir.

Vizyonun davranışlar aracılığı ile aktarılması: Vizyonun lider tarafından takipçilerle paylaşılması yalnızca yazılı veya sözlü iletişim kanalları yoluyla değil aynı zamanda bunu davranışlarıyla da ifade etmeyi kapsayan bir paylaşım sürecini hayata geçirmedi. Bu yolla lider sözlü ve yazılı biçimde aktardığı vizyonu davranışlarıyla da pekiştirme olanağı bulunur.

Vizyonun durumsal ve ortamsal değişkenlere uyarlanması: Lider tarafından yaratılan vizyonun organizasyonda yer alan tüm üyeler açısından anlamlı olabilmesi için durumsal ve ortam koşullarına göre belirlenmiş ve genişletilmiş bir nitelik kazanması gerekmektedir.

2.3. STRATEJİK LİDERLİK YAKLAŞIMI

Stratejik lider, geleceği görebilen, orijinal bir vizyon yaratabilen, esnek olabilme kapasitesine haiz, başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilen, paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilen, kendi paradigmalarını sürekli olarak sorgulayan ve geliştiren, çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen, insan kaynaklarını etkili yönetebilen, takipçilerini güçlendirebilen bir yapıya sahip olan ve bu

yetenekleri vasıtası ile gerekli hallerde stratejik değişimleri uygulayabilen lider tarzıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 413).Stratejik lider de diğer lider türlerinin taşıdığı özellikleri taşımaktadır. Fakat o diğerlerinden farklı olarak örgütün rekabet üstünlüğünü ön planda tuttuğu için onu diğer lider türlerinden ayırtıran en belirgin özellik görev yönü itibariyle geliştirdiği stratejilerdir

Stratejik liderliğin ana konusunu oluşturan değişen rekabet şartlarına uyumlu örgütü ayakta tutacak stratejilere ağırlık veren liderler örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken, farklı tutum ve davranışlar sergilerler. Bu durum stratejik liderlik biçimlerini gündeme getirmiştir. Örgütlerde oluşan stratejik liderlik biçimleri ile ilgili pek çok ayrıma gidilmiştir. Bu liderlik biçimleri şöyledir (Richardson, 1997: 27-37):

Geleneksel Yönetici Olarak Stratejik Lider: Geleneksel yönetici tarzındaki stratejik lider örgütün yapısı ile ilgili işleyişleri klasik yönetim okulu anlayışı içerisinde gerçekleşmesi süreçlerini tayin eder.

*Tasarım Planlayıcısı Olarak Stratejik Lider:*Bu anlayışta stratejik lider, örgütün gelişim planlayıcısı kabul edilir. Gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlara odaklanır. Bunun yanı sıra lider, geleneksel yönetim metotlarına da başvurur.

Yönetici Rolündeki Stratejik Lider: Mitzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerini gelişimin ortaya çıkışı hususunda gerçekçi olmamalarından dolayı eleştirmiştir. Bu yaklaşımlarda var olan liderin planlayıcı ve kontrolcü manalarının ötesinde yer aldığını ifade edilmiştir.

Siyasal Olasılık Karşılayıcısı Olarak Stratejik Lider: Bu çerçeveden bakıldığında lider iç ve dış ortamı gözlemleyen, örgütün işleyişini değiştirecek kritik stratejik oluşumları saptar. Kısacası bu lider değişime uyum sağlamaya yönelik bir güç olarak görülür.

*Rekabet Pozisyonunu Belirleyen Stratejik Lider:*Burada lider rekabetin yüksek düzeyde var olduğu pazarda rakiplerin rekabet pozisyonlarını belirleyerek onların bulunduğu pozisyona göre kendi bulunduğu örgüte güç sağlayıcı stratejiler üretir.

Vizyoner Dönüştürücü Olarak Stratejik Lider: Bu liderlik tipi deneyime bağlı olarak işlerlik kazanır. Burada lider vizyon yaratır, yarattığı vizyonu diğer paydaşlara iletir ve faydacı bir yaklaşımla hareket eder. Vizyoner stratejik liderler olası fırsatlar için orijinal fikirler üretirler. Bu tarz liderler planlarını sistematik yapmaktan ziyade içsel kurgu yoluyla tasarlarlar. Yaratıcılık boyutları oldukça aktiftir. Takipçilerini ve diğer kişileri ikna etmede başarılıdırlar.

Kendini Düzenleyen ve Kolaylaştırıcı Stratejik Lider: Teorisyenler örgütün kompleks ve değişikliklerle sıklıkla yüz yüze gelen bir yapı olduğunu vurgulayarak öğrenen örgüt modeline gereksinim olacağı üzerinde durmaktadırlar. Bu tip örgütler stratejik liderler tarafından oluşturulan stratejiler sayesinde kendi kendini düzenleyen ve işleri büyük ölçüde kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilir.

Yukarıdaki yaklaşımlardan da anlaşılacağı gibi stratejik liderler klasik lider yaklaşımlarında yer alan unsurlardan ve özelliklerden daha farklı niteliklere sahiptir. Karizmatiklider, Otokratik ya da Demokratik liderden hangisi olursa olsun bu lider tiplerinin hepsi belirli bir unsura göre tanımlanırken stratejik lideri tek bir unsura göre tanımlamak oldukça zordur. Stratejik lider ile ilgili olarak açıklanan özelliklere de bakıldığında zaman bu açıkça görülecektir.

Yaklaşımlardan da görüleceği üzere stratejik lider; yaratma, yönetme ve ekip kurma özelliklerinin üçüne de sahiptir. Aynı zamanda stratejik lider diğer lider tiplerinde olduğu gibi sadece bir rolü yerine getirmez, birden fazla liderin rolünü yerine getirebilen kişidir. Stratejik liderin bir diğer ayırıcı yönü ise koşullara uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olmasıdır. Ayırıcı bir unsur olarak stratejik liderin tek başına hareket etmekten ziyade değişik bilgi ve yeteneklere sahip ekiplere sahip lider olduğunu da unutmamak gerekir. Stratejik liderin etkinliği için liyakate sahip kadrolar oldukça önemlidir. Diğer liderlik tiplerinin hepsinde liderlik bir kişiye ait iken; küreselleşme ile önemi artan stratejik liderlikte liderlik, alanında uzman kişilerden oluşan ekibe ait bir olgudur. Diğer lider tipleri grubunun üzerinde ve ondan ayrı biri iken stratejik liderler hem grubun lideridirler hem de grubun üyesidirler. Ayrıca diğer liderlerde öne çıkan hiyerarşi bağıllığı stratejik liderde yerini ilişkiler yoluyla iş gördürmeye bırakır (Besler, 2004: 18–21, 31).

Bilindiği gibi tanım olarak strateji; örgütün rakiplerine göre pozisyonunu güçlendiren faaliyetlerle ilgili işlemlerin planlanması ve yürütülmesi süreci ise; stratejik lider de bu stratejiyi yürüten ve yöneten kişi olarak diğer lider tiplerinden ayrılır. Çünkü strateji ve stratejik yönetim ancak; stratejik liderlik ile anlam bulan kavramlardır. Bu açıdan stratejik liderlik uygulamalarına yönelik açıklamalara göre stratejik liderlik; yönetim kurulu, hissedarlar, üst yönetim ve diğer paydaşları da kapsayan bir yönetim ve yönetim sürecidir(Akgemci, 2008:536).

Stratejik liderlik farklı kültürlerin, kişilik ve isteklerin bulunduğu bir ortamda karar verebilmeyi gerektirir. Hatta bununla kalmaz, tüm örgüt tarafından kabul edilebilir, uygulanabilir ve arzu edilen bir planlama yapmayı gerektirir. Ayrıca stratejik liderlik akıllı ve mantıklı kararlar almayı gerektirir. Stratejinin amacı; sonuç, yöntem ve araçları birleştirmek olduğuna göre stratejik liderin görevi de sonuca götürecek kararı vermek, en etkili yöntemi seçmek ve bunu uygulamak için en etkili kararı vermektir. Eğer strateji bir plan ise stratejik liderlik; düşünme, etkili plan geliştirme ve karar vermektir. Stratejik seviyede liderlik yapmak için gerekli olan beceriler, taktiksel ve operasyonel seviyedeki liderlik için gereken donanım ve altyapıdan daha gelişmiş ve daha karmaşıktır. Kısacası; stratejik liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamında önemli kararlar alabilen tecrübeli ve üst düzey bir liderin durumudur.

Stratejik kararların uygulanması bazen yıllar alabilir. Stratejik liderlerin aynı zamanda kararlarının sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçları önceden görmeleri lazımdır. Yani alınan kararların mümkün olan, muhtemel olan neticelerini önceden tahmin edip analiz etmelidirler. Önemli kararların uzun vadeli doğası göz önünde bulundurulduğunda, planlamanın ne kadar önemli olduğu bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Bunun için stratejik liderlerin karar alma aşamasında tüm bu riskleri göz önüne alarak, stratejik düşünerek karar almaları gerekmektedir.

Stratejik liderlik, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir türüdür. Bu yüzden, liderlik için gerekli olarak kabul edilen hemen her özellik stratejik liderliğin de bir özelliğidir. Fakat geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme, diğer kişileri güçlendirebilme, yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlanan stratejik liderlik, örgütün yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak,

geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır.

Bu bağlamda stratejik liderliğin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Thompson, 1990: 49):

- Vizyon yaratabilme,
- Stratejinin uygulanmasına öncülük etme,
- Stratejinin uygulanmasını ve stratejik performansın artırılmasını sağlayıcı düzeltici önlemler alma,
- Teknolojinin stratejik ve etkin olarak kullanımını sağlama,
- Başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilme,
- Belirsizliklerle baş edebilme,
- Bir görev duygusu yaratabilme,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme,
- Deneyimlerden öğrenme ve uyum sağlama kabiliyeti ve isteği,
- Esnek olabilme,
- Etik standartları yerine getirme,
- Geleceği görebilme,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilme,
- Çalışanların güvenine sahip olma,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirebilme,
- Organizasyonun değişen şartlara cevap verme, yeni fırsatların farkına varma ve yenilikçi fikirleri destekleme fonksiyonlarının sürekliliğini sağlama,

- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme,
- Strateji formülasyonu ve uygulamasında fikir birliğini oluşturma ve güç mücadelelerini kontrol altında tutma,
- Strateji uygulama sürecinde sürece ilişkin bilgi edinme; raporlar, en son faaliyet sonuçları, müşteriden geri bildirim, rakiplerin rekabetçi reaksiyonlarını izleme,
- İş görenleri dinleme ve ilk elden durumu gözlemleme

2.3.1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan Pisapia'nın (2006, 2009) stratejik liderlik modeline göre, stratejik liderlik sadece üst yönetimle ilgili değildir. Örgütün her bir anahtar konumunda yer alan liderler stratejik bir biçimde çalışabilirler. Pisapia'nın geliştirdiği modele göre, hemen her ülkede liderler küresel toplumun taleplerini karşılamada güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Stratejik liderliğe olan ihtiyacı ortaya koymak için, günümüz post modern dünyasında liderlerin neden başarısızlığa uğradığının sebeplerini irdelemek gerekmektedir. Liderler belirsizlik ve karışıklığın şekillendirdiği günümüz piyasalarında, fayda sağlaması mümkün olmayan bir doğrusal (linear) düşünme kafa yapısına sahiptirler. Ayrıca değişim ile ilgili fikirleri de doğrusaldır. Bu doğrusal düşünme biçimi, ölçülebilir parametrelere odaklanmalarına sebep olmakta ve başarıya götürecek yolun rasyonel olarak yapılacak planlamadan geçtiğine inanmalarını sağlamaktadır (Aydın, 2012).

2.4. BİLGİ TOPLUMU AÇISINDAN LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Küreselleşmeye ait değerlerin temel belirleyici olduğu günümüzde liderin değişimdeki temel rolü örgüte kazandırdığı vizyonla alakalıdır. Liderin rolü, yaratılan vizyonun örgüt üyelerine aktarılmasında çok önemlidir. Günümüzde artık lider değişimin ilham kaynağı olan vizyonu yaratan ve aktaran kişi olarak değişimin en önemli aktörüdür. Günümüz koşullarında üyelerini belirli bir ortak amaca yönlendiremeyen örgütlerin, personelinin fazlasıyla yetkilendirse bile başarılı olamayacağı ileri sürülmektedir. Bu yüzden en önemli fonksiyonlarından birisi vizyonu

üyelere aktarmak olan lider, vizyonu oluşturmak kadar üyeleri ikna etme konusunda da başarılı olmalıdır ki örgüt başarılı olabilsin (Besler,2004: 33-).

Geçmişte her değişim döneminde olduğu gibi günümüzün küreselleşme eğilimleri de kendine özgü bir çerçeve içermektedir. Yaşanan bu eğilim içerisinde lider iç ve dış çevre koşullarıyla uyumlu bir vizyonu yaratıp üyelerini bu vizyonun doğruluğuna ve başarısına ikna ettiği ölçüde bir motivasyon yaratabilir. Gerekli motivasyonu yaratabilen lider üyelerini ihtiyaçların gerektirdiği şekilde gönüllü olarak yönetir yönlendirir ve gerekli verimi alarak başarıya ulaşmada önemli avantajlar elde eder. Ayrıca günümüz yönetim ve yapılanma uygulamalarının stratejik planlama anlayışı çerçevesinde gerçekleştiriliyor olması liderliği öne çıkarmaktadır (Gürer, 2006: 95).

Bu açıdan 21. yüzyılın liderlik uygulamalarının öne çıkan özellikleri; bilgiyi elde etmek için araştırma, tahammül, sonuç odaklı, rehberlik eden, hiyerarşi esaslı, saygı isteyen, çevresel değişime tepki veren, büyük lider görünümlü, çalışanları kaynak olarak gören ve yerel düşünmedir. Fakat küreselleşmenin getirdiği değişimle beraber günümüzün liderlik uygulamasında da önemli değişimler olmuştur. Günümüzde öne çıkan anlayış ise; bilgiyi araştırma ve kaldıraç olarak kullanma, kendine güvenen, rehberlikten ziyade serbestlik tanıyan, sonuçlar yanında süreçlere de odaklanan, saygıyı istemekten ziyade kazanmaya çalışan, lider olduğu kadar üye de olabilen, üyeleri kritik bir kaynak olarak kabul eden yerelden ziyade global düşünebilen şeklindedir (Besler, 2004: 19).

Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırdığımız sürecin etkisiyle bilgiye ve bilgiye dayalı teknolojiye verilen önem hızla artmaktadır. Bu toplumun gereği olarak kitlesel bilgi üretimi ve beraberinde getirdiği değişime uyum zorunluluğu gerek toplum gerekse örgütlerin işleyişinde bu değişimlere ayak uydurabilecek nitelikte lider ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Değişen toplum ihtiyacına adapte olan lider yapısı ile geleneksel usulleri benimseyen lider yapısı arasında farklı boyutların öne çıkışı bilgi toplumunun gereklerine uygun lider modellerini yaratmaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 59).

Bu bağlamda günümüzde bilgi toplumunun gerekleri açısından öne sürülen liderlik tarzlarına kısaca değinilecek olunursa şöyle sıralamak mümkündür (Yücebalkan, 2003: 80):

- Uygulanması beklentilerden arınmış eylemler gerçekleştiren bir, bilim, sanat veya fizik ötesi spekülasyonlarla meşgul olmaktan zevk duymak,
- İletişimi ve düşünceyi odağına alan insanları ve kalıplaşmış çeşitlilikleri değiştirme eğilimi taşımak,
- Muhalif bir ruha sahip olarak değişime direnen güçlere karşı koymak,
- Çoğunluğun getireceği olumsuzlukları kabullenip onlarla birlikte olmaktansa yalnız kalmayı seçebilmek,
- Kitlesele iletişim faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebilecek özgüvene sahip olabilmek,
- Hitap ettiğı kitleye şirin gözükme eğiliminden vazgeçmek,
- Orijinal bir duruş yaratarak, uzun süreli vizyona adanmak ve bu yolda risk alarak diğer insanları heyecanlandırabilmek,
- Kabullenilmiş göreneklere yakın durmamak, rasyonel değerleri savunabilmek,
- Kendi değerlerine ters düşen hiçbir konuya hizmet etmemek,
- Marjinal bir yapıya sahip olmak, mevcut duruma değil yeniliğe yönelebilmek.

Liderler bilgi toplumuna geçişle birlikte, yalnızca ihtisas alanlarıyla, karizma veya otoriteleriyle değil, entelektüel özellikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Entelektüel liderlik, geçmişin klasikleşmiş uygulamalarıyla yetinmeyip, yepyeni süreçler uygulamaya sokan, potansiyel gücünü yaratıcı eylemlere yönlendirebilen, başarı konusunda sınır tanımayan bir anlayışla hareket eden bir konsepti ifade etmektedir. Buda büyük oranda onların sahip oldukları düşünsel güçleri, eğitim, bilgi beceri ve gelişmişlikleriyle ifade edilebilen entelektüel potansiyellerine bağlıdır. Entelektüel

liderler teknik bilgi bakımından sahip oldukları üstünlüklerinin yanı sıra, yönetsel becerileri de sahip liderlerdir. Ayrıca kültürel duyarlılık, geniş bir vizyon, bireysel olgunluk, uyum kabiliyeti, yüksek bir iletişim becerisi, esneklik ve yaratıcı düşünce geliştirebilme gibi konularda da yüksek potansiyele sahip liderlerdir (Uslu, 2011: 431).

Günümüzde toplumlar değişen koşullara adapte olmaya gayret ederken işletmelerin de çevresinde oluşan değişimlerle intibak halinde işleyen yönetim felsefeleri geliştirmeleri önemli bir hale gelmektedir. Rekabetin yüksek boyutlara ulaşması, ekonomik koşullardaki hızlı gelgitler teknolojiye oluşan gelişmeler bu değişimi hızlandırmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan değişim süreçlerinin başarıyla yönetilmesi, bu süreçte meydana gelebilecek sorunların önceden görülebilmesi ve önlem alınabilmesi, çalışanların süreçten haberdar olabilmesi ve sürece katılabilmesi gibi önemli aşamaların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tüm bu aşamaların yönetilmesi klasik yöneticilik yaklaşımının ötesinde bazı yönetsel yetkinlikler gerektirmektedir. Bu bağlamda liderlik değişim yönetiminin vazgeçilmez öğeleri arasında yer alır. Çünkü bu süreçte çalışanların ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi, onların gelişim politikalarının önemsenmesi ve değişim sürecine istekle katılımlarının sağlanması beklenir.

1950'li yıllarda başlayan değişim süreci, 1970'li yıllara gelindiğinde etkisi iyice hissedilir hale gelmiştir. Dönüşüm olgusu mikro anlamda örgütleri ve onun işleyişini tamamlayıcı unsurlar olan örgüt liderleri ve örgüt çalışanlarının davranışlarını etkilerken, makro bir bakış açısıyla da toplumları ve onun işleyişinde yer alan toplumsal düzenekleri konu almaktadır. Günümüz işletmeleri sürekli farklılaşan çalkantılı bir çevrede faaliyet gösterirken, bu ekseninde toplumlarda bu dalgalanma süreciyle yüzleşmektedirler. Dönüştürücü liderler de toplumun var olan yapısının hem etkileyeni, hem de etkileneni konumundadırlar. Etkileyenidirler, çünkü; topluma yüksek çıkarlar sağlayarak onların değişim konusundaki beklentilerini arttırmaktadırlar. Etkilenenidirler, çünkü teknolojik, kültürel, sosyo-ekonomik değişimlerden etkilenen müşteri beklentileri için; teknik, teknolojik, bilişsel ve sosyal dönüşümleri yönetebilir bir hizmet anlayışına sahiptirler. Bu anlayışı da takipçilerine benimseterek toplum ihtiyaçlarına yönelik bir yönetim stili ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda bakıldığında sistemin getirilerine fenomenal bir perspektif geliştiren dönüştürücü liderler, günümüz

toplumlarının teknolojik ve sosyal odağına yerleşmiş olan dönüşüm olgusunun bebeği durumundadırlar (Arifoğlu, 2004: 52).

Bu manada günümüzde etkin liderler, liderlik misyonunu organizasyon içerisinde dağıtarak tüm hiyerarşik kademeleri bertaraf ederler. Sonuçta da dönüşüm ve gelişim ivmesi tüm organizasyondan kaynaklanır. Bunun nedeni liderlik etkinliğinin tepeden kontrol mekanizması geliştirmekten ibaret olmaması, örgüt bünyesinde yer alan tüm grup üyelerinin örtük potansiyellerini ortaya çıkartmak olduğudur. Örgüt üyelerinin takım ruhu ile harekete geçmesi ve sonrasında gerçekleşecek tüm eylemlerde kişisel ve örgütsel manada gelişimi gerçekleştirmesinde liderin rolü ve etkisi belirleyicidir(Naktiyok, 2009: 254). Ayrıca bu tür liderler aynı zamanda stratejik planları mükemmeliyetçi bir anlayışla yaparak, örgüt faaliyetlerini müşteri beklentileri doğrultusunda yürüterek dış müşterilerinin de memnuniyet seviyelerini en üst noktada tutmaya gayret ederler. Kısacası etkin liderlik iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların gelişim düzeylerini arttırılması ile yönetimden gelen kararların sağlıklı bilgi toplanması ve analiz edilmesini ilişkisel bir mantığa bağlayan, organizasyonun insan kaynakları da dâhil olmak üzere tüm kaynaklarını bir bütünlük içerisinde ele alan bir liderlik tarzıdır (Naktiyok, 2009: 257).

Günümüzde özellikle teknolojik değişimi takip etmek zorunda olan örgütlerde liderlik yapmak öğrenen lider olmayı gerektirmektedir. Öğrenen örgüt yapının işleyişine uygun olarak davranış sergileye liderler öğrenen lider olarak tanımlanabilir. Bu liderlik tarzı için gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Dağlı, 2010: 75):

- Öğrenmeden sorumlu olmak,
- Örgütün esas değer, vizyon, misyon ve felsefesinin entegrasyonunu sağlamak,
- Var olan tüm gayret ve çabasını öğrenme faaliyetlerine yöneltmek,
- Örgütün insan kaynakları da dâhil olmak üzere tüm kaynaklarını birbiriyle uyumlu hale getirmek,
- Örgüte bir vizyon belirleyerek tüm grup üyelerini bu vizyona yöneltmek,

- Örgütte bir okul havası yaratarak çalışanları bu doğrultuda birer öğrenci/öğrenci olarak sürekli gelişime sevk etmek,
- Esnek bir düşünce yapısına sahip olarak, grup üyelerinden gelen her türlü fikre açık olmak,
- Çevresindekileri etki alanına çekerek ikna yeteneğini kullanabilmek,
- Köklü bir inanç yapısına sahip olmak,
- Öğrenmeye açık olmak,
- İstenen sonuçlara ulaşmak adına, öğrenilmesi gereken tüm bilgileri takipçileriyle birlikte öğrenme davranışları sergilemek,
- Öğrenme işini geçici olarak görmekten ziyade hayat boyu öğrenme fikrini takipçilerine empoze ederek bu konuda onlara öncülük etmek,
- Öğrenme konusunda takipçilerine rol model olmak,
- Orta vadeli planları takipçilerine izah ederek onları bu konuda bilgilendirmek ve teşvik etmek,
- Takipçilerine bir öğretici/öğretmen gibi öğrendiği bilgi ve tecrübelerini aktarmak

Sonuç olarak, günümüz toplumsal yaşamı bilim ve teknolojinin gelişimi sonucunda karmaşık bir yapıya bürünmekte ve bu karmaşık yapının işleyişinde liderlere büyük ve zorlu görevler düşmektedir. Liderlerin yönetsel faaliyetleri koordine etmesi sürecinde izleyeceği yol ve yöntemleri karmaşık sistemler bağlamında irdeleyen yeni yaklaşımlar üzerinde ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilmesi için bir liderin; süreci başlatacak ve sürdürecekt enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, kuruluşun vizyonu gerçekleştirme hedeflerine göre yeniden düzenlemesi ve örgütü içinde bulunduğu durumdan geleceğe hızlı, fakat güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir dönüşüm sürecini belirlemesi gerekmektedir.

2.5. STRATEJİK LİDERLİK

2.5.1. Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi

Liderlik etkileyici bir sosyal fenomen olarak, coğrafya, kültür ve milliyete bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Antik Çin ve Yunan liderleri nasihat alınabilecek filozoflar olarak görülmüşler, Mısırlılar liderlerine belirli tanrısal özellikler atfetmişler ve Homer ve Machiavelli gibi ünlü yazarlar başarılı liderlerin zeki ve ustalıkla stratejilerini belgelemişlerdir (Howell ve Costley 2006). Bu durum insanların sosyal gruplar olarak ilk kez bir araya geldikleri zamanlardan bu yana liderler var olmasına karşın, liderin ne anlama geldiğini ortaya koyan açıklamalar zaman içerisinde değişim göstermiştir (Gelatt 2002).

Liderlikle ilgili bu değişimi literatüre dayalı olarak stratejik liderlik açısından incelediğimizde; 1960'lar ve 1970'lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktıların temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır (Ireland ve Hitt 2005). Ayrıca 1950'li ve 1980'li yıllar arasındaki liderlik literatürü de örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticiler ile ilgilenmiştir (Yukl 2002). 1980'lerden sonra ise, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından sonra değişim, yönetsel (supervisory) liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Boal ve Hooijberg 2000; Yukl 2002). Liderlik araştırmalarının vurgusundaki bu değişimin, ilk önce Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi'nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıktığı söylenebilir. Hambrick ve Mason'a (1984) göre, üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilemektedir. Sonuç olarak stratejik liderlik teorisi Üst Kademe Teorisi'nden çıkmış ve gelişmiştir (Akt; Uğuroğlu ve Çelik, 2009)

Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alan yazına girmiş bir liderlik kavramıdır. Baron ve Henderson (1995), stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olduğunu belirtirken; Davies ve Davies (2006) stratejik liderliğin; dönüştürücü

liderlik, öğretimsel liderlik gibi bir liderlik biçimi olmadığını ancak her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Thomson ve Strickland (2001) stratejik liderliği, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır (Akt; Kılınçkaya, 2013).

2.5.2. Stratejik Liderlik Kavramı

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Stratejik liderlik kavramını 1980’lerde ilk olarak ortaya atan kişi olduğu söyleyen John Adair (2005) stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Farklı açıdan kavrama getirilen yorumlar incelendiğinde; Sullivan ve Harper’a (1997) göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemek, Bennis’e göre stratejik liderlik, örgütsel hedeflerin başarılmasında vizyonun, misyonun ve stratejilerin yaratılması ve uygulanmasını sağlayan, yönlendiren ve güçlendiren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Akt; Paksoy, 2008)

Bir başka ifadeyle stratejik liderler, uygun koşullarda stratejik bir kararlar, uygun liderlik biçimlerini sergileyebilen liderlerdir. Bu nedenle liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin temel sorumluluğu, tanımı gereği, örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan; stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer **özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).**

Bu durumu sportif örnekle açıklayan Kaplan ve Norton (1999), örgütlerdeki stratejik liderleri, yelken yarışındaki bir tekne kaptanlarına benzetmişlerdir. Yelken yarışında tekne kaptanlarının sürekli olarak; çevre koşullarını, rüzgârın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmesi, ekibinin ve teknenin özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde stratejik liderin de, başında bulunduğu örgütün

yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri izlemesi ve buna uygun stratejileri belirleyerek uygulaması gerekmektedir.

Literatürde tanımlarda vurgulanan ortak özellikler doğrultusunda stratejik liderlik ve stratejik lider şöyle tanımlanabilir; Stratejik liderlik; örgütlerin küresel rekabet ortamında, gerekli stratejik değişimi yaratabilmesi için, içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları güçlendirerek örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmesidir. Stratejik lider ise, bu davranışta bulunan ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Altinkurt, 2007).

2.5.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Çünkü liderler örgütsel değişim için gerekli olan hayati bazı fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da yalnızca yürüttükleri sınırlı liderlik özellikleri, içinde bulundukları şartlar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedirler. Bu sebepten günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde bulundukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Liderlik kavramlarındaki yenilik ihtiyacını fark eden Pisapia (2009) liderliği anlamının ve uygulamanın alternatif bir yolu olarak stratejik liderliği ortaya atmıştır. Bu karmaşık ve belirsiz ortamlarda sonuçlar (hedefler), yollar (stratejiler) ve araçlar (eylemler) hakkında başka sonuçlara yol açan kararları almak yeteneği (aynı zamanda bilgeliği) olarak liderliğe esneklik, pratiklik ve pragmatik bir yaklaşımı sağlamaya çalışan genel bir yaklaşımdır. Pisapia (2009) stratejik liderlik ihtiyacını giderek daha postmodern olan bir ortamda modernist bir bakış açısıyla hareket eden liderlerin hatalarının üstesinden gelme ihtiyacı temeline dayandırmaktadır. Liderler, bu ortamda, onun düşüncesine göre, bir dizi nedenle başarısız olmaktadır: (a) doğrusal düşünme zihniyetinde eğitilmişlerdir ve buna dayanmaktadırlar ki, belirsizlik ve karmaşıklıkla

karakterize edilen durumlarda bu işe yaramaz; (b) kendi ortamlarını etkileyen sosyal ve kurumsal güçleri belirleyemiyorlar ve bu nedenle kendi organizasyonlarını başarıyla ilişkili ana temalara bağlayamıyorlar; (c) onların değişim kavramları da doğrusal ve bu nedenle değişim sürecinde nicelleştirilebilir parametreleri aşırı kullanıyorlar ve kendi yollarında başarılı olmak için kendi mantıksal planlarını arıyorlar; (d) kendi organizasyonlarının başka organizasyonların ve kişilerin eylemlerine ve bakış açılarına bağlı olduğunu görmüyorlar, bu yüzden kendilerinin başarıya giden kritik yollarının üzerindeki önemli güçlerle bağ kurmuyorlar; (e) takipçilerinin düşüncelerindeki ve niyetlerindeki zorunlu kurumsal değişikliklerin kavramların ilkeleriyle bağ kurmuyorlar, bu yüzden önemli yetkilendirme ve kendini yönetme bileşenlerini ortadan kaldırıyorlar ve (f) ortak bir ülküye katılmaları amacıyla takipçilerini etkilemek için sınırlı bir liderlik eylemi grubunu kullanıyorlar ve bu yüzden sadece koşullar kendi tek boyutlu liderlik eylemleri grubuyla eşleştiği zaman etkin oluyorlar (Pisapia, 2009).

Pisapia (2009) bu stratejileri başarılı bir şekilde kullanmak için, liderlerin yönetsel-değişimsel ve politik-etik çok yönlü bir davranış grubunu kullanmaları gerektiğine inanmaktadır. Onun varsayımına göre, ön koşulların, stratejilerin ve eylemlerin birleşimi liderlerin pek çok farklı bağlamda ve belirsizlik, karmaşıklık ve kaos koşulları altında başarılı olmalarını sağlamaktadır. Pisapia (2009) ayrıca başarılı liderlerin, özellikle karmaşık ve kaotik ortamlarda, daha az başarılı liderlere göre daha geniş bir stratejik lider faaliyeti dizisini kullandıklarını da varsaymaktadır. Bu varsayım, bu araştırma incelemesinde test edilmiştir. Pisapia (2009) kendi stratejik liderlik eylemi grubunu iki ana gerilim çerçevesinde organize etmektedir: (a) Kararlılık ihtiyacı ve değişim ihtiyacı arasındaki gerilim ve (b) “neyin doğru olduğu” ve “neyin mümkün olduğu” arasındaki gerilim – yönetebilen lider ve liderlik yapabilen yönetici ihtiyacı arasındaki gerilim. Liderlik faaliyetleri kurumların kontrol, süreklilik ve değişim ihtiyaçlarını karşılamak için yönetsel, idari, politik ve etik davranışları uygulamak, böylece takipçilerini ortak bir ülküye ikna etmek için tasarlanmışlardır. Pisapia’nın (2009) sunduğu model yöneticiliğin ve liderliğin farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen bağımsız varlıklar olarak kabul edildiği, çoğu liderlik teorisinden farklıdır. Örneğin Kolb, Osland ve Rubin (2001), Rost (1993) ve Zaleznik (1977) liderlerin ve yöneticilerin iki farklı davranış türünü gösterdiklerini savunmuşlardır. Diğer yandan Pisapia ise kurumun kararlılık ve değişim ihtiyacını dengeleme süreciyle, bu eylemlerin

her ikisini de kullandıklarını algılamaktadır. Ayrıca liderlerin politik ve etik davranışlarının liderin yönetsel ve dönüştürücü faaliyetleri kullanımını dengelemek için kullanıldıklarını da algılamaktadır (Pisapia, 2009).

Pisapia'nın stratejik liderlik teorisinin, özellikle dört liderlik faaliyet grubu hakkındaki düşüncesinin, birkaç avantajı vardır çünkü (a) daha önceki teoriler ve kurumsal uzmanlar tarafından yapılan bir dizi yazına ve araştırmaya dayanan genel bir modeldir ve bunun sonucu olarak sunduğu model kapsamlıdır ve daha önceki düşünürler tarafından sunulduğu halde bir grup olarak düşünülmemiş olan düşünceleri kapsamaktadır ve (b) modeli kurumun kararlılık ve değişim ihtiyaçları ve görevin etik doğası ve mevcut politik gerçeklikler arasındaki bir dengeyi desteklemek yoluyla liderliği uygulamanın benzersiz ve rasyonel bir yolunu sunmaktadır.

2.5.4. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modelinin Özellikleri

Stratejik liderler çok yönlü gerçekliğin içinde çalıştıklarından liderlik çarkını döndürmek için çok yönlü liderlik eylemleri göstermek zorundadırlar. Bunun yanında gelecek odaklı olmaları ve stratejik olarak hareket etmeleri de gerekir. Stratejik liderler, bilinçli ve sürekli olarak liderliği yönetimle, etiği politikayla bir araya getirirler. Çünkü çalkantılı zamanlarda başarılı olabilmek için örgütler istikrarı korumayı ve değişimi dengelemeyi sağlayabilecek liderlere gereksinim duyarlar. Değişimin ve istikrar ihtiyacının sürekli olduğu post modern koşullar, yeni bir tür liderliği gerektirmektedir. Bu da stratejik liderliktir. Stratejik liderler esnek olmalıdırlar. Esneklik, liderlere öğrenme imkânı ve çevrelerindeki gerçeklere uyum sağlama imkânı sağlar. Stratejik liderler, değişimin kaçınılmazlığını, örgütlerini sürekli gözden geçirmek ve reformlar yapmak durumunda olduklarını kabul ederler. Stratejik lider, örgütün politik gerçeklerini anlayıp yorumlayan ve karmaşıklığın olduğu ortamda hem dönüşümsel hem yönetsel eylemlerini manevra yapmak için kullanan bir ahlak timsali olması gerekir. (Altinkurt, 2007)

2.5.5. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları

John Pisapia, “Stratejik Liderlik” adlı kitabını hazırlarken stratejik liderlerin taşıması gereken özellikleri; yönetsel liderlik özellikleri, dönüşümsel liderlik özellikleri, politik liderlik özellikleri, etik liderlik özellikleri olarak sıralamıştır. John Pisapia, aşağıda gösterilen çarkı oluştururken, stratejik liderlerin çarkı döndürmesine yardımcı olacak eylemleri göstermiştir. Post modern dünyada, daha etkili olabilmek için stratejik liderlik çarkına, yönetsel ve dönüşümsel liderliğin yanı sıra, politik ve etik liderliği de eklemiştir. Bu dört yeni eylemler dizisi stratejik liderlerin çarkı döndürmesini kolaylaştıracaktır. Pisapia daha sonra çalışmasına stratejik liderde olması gereken özellik olarak iletişim becerisini de eklemiş ve stratejik liderde bulunması gereken özellikleri beş başlık altında toplamıştır (Kılınçkaya, 2013).

Pisapia'ya göre stratejik liderlik uygulamaları, stratejik liderlik modelini dört çeşit liderlik eylem dizisine ve bunların ustalıkla kullanımına (sanatkarlık) bağlı olarak şekillendirmiştir. Kısaca ifade edecek olursak (Aydın, 2012);

Dönüşümsel uygulamalar, örgütte sürekli bir öğrenme ve değişim kültürü oluşturabilmek maksadıyla eylemleri ve fikirleri etkileyerek, örgütün yönünü belirlemek için gerçekleştirilen eylemlerdir.

Yönetsel uygulamalar, güncel hedeflerin etkili ve etkin bir şekilde tutturulabilmesi amacıyla istikrarı sürdürmek için kullanılır.

Etik uygulamalar, takipçilerin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık sergilemesi maksadıyla güven ortamı oluşturmak için gerçekleştirilir.

Politik (İletişim, Kaynak ve Ödül), Politik uygulamalar, örgüte destek ve kaynak sağlamak amacıyla örgüt içinde ve dışında güç ve nüfuz sahibi kişilerle ortaklık geliştirmek için yapılan eylemleri ve ilişkinin etkililiğini artırmak ve ortaklık geliştirmek için bir şey verme eylemlerini kapsar.

2.5.5.1. Dönüşümsel uygulamalar (Yapıyı kırıcı uygulamalar).

Pisapia'ya göre (2006), Dönüşüm yeteneği, liderlerin yapıyı kırıcı yönüdür. Dönüşümcü liderler değişim ve gelişim odaklıdır. Şimdiki zamanla ilgili sürekli bir

memnuniyetsizlikleri vardır. Örgütsel vizyona odaklanırlar ve örgütün çevresiyle olan uyumu üzerinde dururlar. Kendilerini liderlerin lideri olarak, takipçilerini ise aynı değerleri ve bağlılığı paylaşan meslektaşları olarak görürler. Takipçilerini güdülemek için vizyonu ve etkileyici, ikna edici anekdotları kullanırlar. Örgüte yön belirlemek için pusulanın kuzeyinde yani dönüşümsel bölümünde yer alan stratejik liderlerin, davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek için kullanabileceği belli başlı eylemler şunlardır (Aydın, 2012);

- Ortak bir vizyon oluşturur.
- Politika oluşturur ve uygular.
- Takipçilerinin fikirlerini şekillendirir.
- Takipçilerini lider olmaya özendirir.
- Takipçilerini örgütün uzun hedeflerine bağlı kalmaları için teşvik eder.
- Takipçilerinin fırsatları görmelerini sağlar

2.5.5.2. Yönetimsel Uygulamalar; (Yapıyı sürdürücü davranışlar)

Pek çok yönetici yönetsel liderliği uygulamaktadır. Yönetsel liderlik, istikrar ve düzeni kapsamakta ve var olan düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetsel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Bazı örgütler çalışanlarını yönetsel liderler olmaya zorlar, özellikle de devlet kurumları, diğer sektörlere göre çalışanlarına daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar. (Rowe, 2001: 84).

Pisapia'ya göre (2009), yönetme yeteneği, liderliğin istikrarı sürdüren (yapıyı koruyan ve sürdüren) yönüdür. Yöneticiler, genellikle düz bir çizgide işleyerek kısa vadeli amaçlara ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler. Örgütsel istikrarı korumak için, örgütün güncel işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumaya verdikleri önemi gösteren belli başlı eylemler şunlardır (Aydın, 2012);

- İşlerin nasıl yapılacağına kendisi karar verir.
- Kuralları ve prosedürleri işletir.

- Sonuçlardan takipçileri sorumlu tutar.
- Örgüt içi hiyerarşinin takip edilmesini ister.
- Takipçilerini verdikleri sözlerden sorumlu tutar.

2.5.5.3. **Politik Uygulamalar;** (Etki alanını ve ilişki ağını genişletmeye yönelik davranışlar)

Pisapia'ya göre (2009), Politik liderler, güçlerini arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanırlar. Bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek için, karşılıklı bağımlı ilişkiler geliştirmeye dayanan bu yetenek liderliğin dengeleyici bölümüdür. Politik liderler, izleyenlerini rakip olarak görür ve onlarla gereksinimlerini görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Faydacıdırlar ve olabildiğince çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Bütün bu amaçları yerine getirmek için ortaklık geliştirmeyle, görüşmeler yapmayla, ilişkiler kurmayla ve uzlaşmayı desteklemeyle ilgili olan eylemleri kullanırlar. Pusulanın batı yönünde yani politik liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, takipçileriyle ve dış çevreyle olan ilişkileri geliştirmek için kullandıkları belli başlı eylemler şunlardır (Aydın, 2012);

- İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergilerler.
- Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurarlar.
- Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirirler.
- Kendisine yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.
- İşlerin yerine getirilmesinde etkili olan kişilere ulaşmaya çalışır.
- Görüş ayrılıklarında bir orta yol bulur

Ayrıca bu modele yönelik olarak literatürü incelediğimizde, Bolman ve Deal (1997) politik liderlik alanında dikkat çeken araştırmalar yapmışlardır. Ayrıca kendi bakış açılarını kullanarak, aşağıdaki şekilde “beş önermeyi” özetlemektedirler:

- (1) Kurumlar değişik bireylerin ve çıkar gruplarının koalisyonlarıdır.

(2) Erdem, inançlar, bilgi, çıkarlar ve gerçeklik algılarında, koalisyon üyeleri arasında kalıcı farklılıklar vardır.

(3) En önemli kaynaklar kısıtlı kaynakların tahsisatını içerirler – kim neyi elde edecek.

(4) Kısıtlı kaynaklar ve kalıcı farklılıklar çatışmaya kurumsal dinamiklerde merkezi bir rol verir ve gücü en önemli kaynak haline getirir.

(5) Farklı paydaşlar arasındaki pazarlıklar, görüşmeler ve aldatmacalardan hedefler ve kararlar ortaya çıkar. (Bolman & Deal 1997: 163)

Önermelerinin her birisinin stratejik liderlik tartışmamızla ilişkisi vardır. Bir stratejik vizyonun ortaya konulması ve sürdürülmesi, daha önce belirttiğimiz gibi, başkalarının katılımını gerektirir. Destek koalisyonlarının inşa edilmesi ve büyütülmesi stratejik bir lider olarak başarı için kritik önemdedir. Birisinin gelecek vizyonunda kimin çıkarının olduğunun ve onlara katılmak olmak için, kendi çıkarına kullanılacak yolların keşfedilmesi yaşamsal önemdedir. Okul müdürleri, örneğin koalisyonları oluşturmak için büyük çaba harcamalarına rağmen, bu koalisyonların farklı bakış açıları ve yetenekleri olan farklı topluluk üyelerini içerdiklerinin tam olarak farkına varırlar. Stratejik liderler söz konusu farklılığı kucaklarlar çünkü stratejik planın düşüncelerin ve bakış açılarının farklılaşması yoluyla daha güçlü yapılacağının farkındadırlar. Bu tür liderler aynı zamanda pragmatisttirler de. Kaynakların kısıtlı olduğunu ve bu yüzden öncelik vermenin zorunlu olduğunu bilirler. Bakış açılarının ve önceliklerin paylaşılması yoluyla iletişim kanallarının açık tutulması okulun girişimleri için destek oluşturmanın ve sürdürmenin bir yoludur. Kısıtlı kaynakların dağıtılması söz konusu olduğu zaman çatışmalar kaçınılmazdır. Okul liderlerinden, başkalarının haklarını ve bakış açılarını ihlal etmeden, konumu için pazarlık yapmaları, müzakerelerde bulunmaları ve çaba harcamaları beklenir. Çoğu konuda, mümkünse, bir konsensüse ulaşmayı hedeflerler (Glanz, 2010).

2.5.5.4. Etik Uygulamalar; (Güven, etik ve değer oluşturan davranışlar)

Etik liderlik Jose ve Thibodeaux'a (1999) göre örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan önemli bir metottur. Etik liderliğin amacı, her yönetsel kararda varolan etik

boyutları netleştirmek ve ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak ve savunmaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Pisapia'ya göre ise (2009), Etik liderler değişiklikleri inançlarla bağdaştıran kişilerdir. Bu yetenek, ilke ve erdemleri üstün tuttuğu, ortak iyi için çalıştığı ve her durumda herkesin haklarına saygı gösterdiği için, liderliğin dengeleyici bir yönü olarak düşünülür. Etik liderler, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgularlar ve sonra neyin doğru olduğuna ilişkin kendi doğrularını desteklerler (Aydın, 2012).

Etik değerler, günümüzde örgüt kültürünü oluşturan değerler içerisinde en önemlileri arasında yer almaktadır. Etik standartlar, pek çok örgütün resmi politikaları ve resmi olmayan kültürlerinin bir parçası olmuştur. Etik, bir kişi ya da grubun davranışlarını yöneten ahlaki ilke ve değerlerin kodudur. Etik değerler, davranışlarda ve verilen kararlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ile ilgili standartların koyulmasıdır (Daft, 2000).

Güç kullanma liderliğin en önemli özelliklerinden biridir. Ancak bilinmelidir ki bu yetkinin kullanımında, etkili olmak için mutlaka zorlayıcı, diktatörce ya da cezalandırıcı olmak zorunda değildir. Bu durumda etik sınır günümüzde önem arz etmektedir. Genel olarak güç, kontrol etme ve niyet edilen etki ya da sonuçları üretme ile ilgilidir. Fakat liderler her zaman gücü yerinde kullanamamakta ve güç arttıkça suiistimaller ve gücü kötüye kullanmalar da artmaktadır. Liderin, gücünün etik sınırlarını kabul etmemesinden kaynaklanan hataları, güvenilirliğini kaybetmesine sebep olmakta, lider ve onun tutarlılığına yıkıcı zararlar vermektedir (Howell ve Costley, 2006: 314).

1990'ların ortalarından bu yana sahadaki birkaç araştırmacının ve liderin okul müdürlerinin çalışmalarında etiğin ya da ahlakın önemini göstermiş olmasına rağmen (örneğin Sergiovanni 1996; Fullan 2003a; Hester 2003; Strike, Haller & Soltis 2005'e bakınız), okul liderleri arasında ahlaki ya da etik liderlikle ilişkili özelliklere yetersiz bir ilgi gösterilmiş ve araştırma yapılmıştır. Peter Drucker (1998) iyi liderlerin bilgi ve yetenek aracılığıyla değil, sorumluluk ve dürüstlük aracılığıyla yönettiklerini iddia etmektedir. Etik ve ahlaki liderlik etkin okulların inşa edilmesinde ve eğitim topluluklarının sürdürülmesinde kritik önemde olarak görülmektedirler. Etik ve moral bir duruş olmazsa, bir lider 'ruhu' olmadan, baştan savma bir şekilde yönetecektir. Bu ahlaki ve etik boyutlarla ilişkili araştırmalarla yakından uyuşan şey okullardaki okul

müdürlerinin çalışmalarındaki temel otorite kaynaklarının analizidir. Sergiovanni (1992) dört genel otorite kaynağının: bürokratik, kişisel, profesyonel ve ahlaki, birisine ya da bir birleşimine dayanan idari ve denetimsel politikaları ve uygulamaları tanımlamaktadır. Okullarını etkin bir şekilde yürütmek amacıyla kendi otoriteleri için temel olarak hiyerarşi, kurallar ve standart operasyon prosedürlerine dayanan okul liderleri bürokratik çerçeveyi vurgulamaktadırlar (Glanz, 2010).

Yukarıda bahsedilen çalışmalara rağmen, bilim ve araştırma okul müdürünün rolleri ve sorumluluklarıyla ilişkili olarak ahlaki ve etik liderlik sorunlarına daha derin bir şekilde araştırmamışlardır. Eğitimsel liderlik hakkındaki yazının incelenmesi – özellikle ABD’de, okul ve eğitimin bütün özelliklerini kapsayan günümüzdeki büyük miktardaki güvenilirlik çağı düşünüldüğünde – vurgunun temel olarak öğrencilerin gelişmesindeki kazançları desteklenmesini amaçlayan liderlik davranışlarına yapıldığını göstermektedir. Brown (2008), müdür liderliği ve öğrencilerin gelişmesi hakkındaki yazını gözden geçirirken, ilk olarak 1970’lerdeki ve 1980’lerin başındaki araştırmalara odaklanmaktadır. Okulların geliştirilmesinin bir aracı olarak güçlü liderliği tavsiye etmesinin yanı sıra olumlu bir okul ortamının oluşturulmasında bir araç olarak ve yüksek başarılı okulların bir bağlantısı olarak güçlü eğitimci liderliğini tutarlı bir şekilde tanımlamak yoluyla kaliteli liderliğin önemini onaylayan etkin okul araştırmalarının altını çizen Brown, söz konusu çabaların öğrencinin gelişmesinin ölçütleri üzerindeki gelecekteki vurguların tonunu belirlediğini göstermektedir. Eğitimsel liderlik; okul kültürü; yönetim; iletişim, işbirliği ve cemaat inşası ve vizyon geliştirme, risk alma ve değişimin yönetilmesi. Ahlaki ya da etik liderlikten özel olarak bahsedilmemektedir (Glanz, 2010).

3.GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Samsun ili Atakum ilçesi sınırları içerisindeki Kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin stratejik liderlik davranış düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma betimsel nitelik taşıyan tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan durumu varolduğu şekilde betimlemeyi amaçlar (Karasar, 2005). Tarama modelindeki araştırmalar; bilginin anlaşılmasında, artırılmasında kuramcılara ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 1997). Bu araştırmada, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının varolduğu şekliyle betimlenecek olması tekil tarama yöntemi seçilmesinde etkili olmuştur

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2014 yılında Samsun İli Atakum ilçesindeki 1. ve 2. Kademe eğitim kurumlarında görev yapan 1042 öğretmen oluşturmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 1’de araştırmanın örnekleme alınan öğretmenlerin kişisel özellikleri verilmektedir.

Tablo 2Araştırma Grubunun Kişisel Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	144	43.1
	Kadın	190	56.9
Yaş	21-30 yaş	28	8.4
	31-40 yaş	134	40.1
	41-50 yaş	107	32.0
	51 yaş ve üstü	65	19.5
Medeni Durum	Evli	283	84.7
	Bekar	51	15.3
Eğitim Durumu	Lisans	304	91.0
	Lisansüstü	30	9.0
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	16	4.8

	6-10 yıl	46	13.8
	11-15 yıl	77	23.1
	16-20 yıl	73	21.9
	21-25 yıl	41	12.3
	26 yıl ve üstü	81	24.3
Görev Yapılan Okul Türü	Özel	73	21.9
	Devlet	261	78.1
Sendika Üyeliği	Evet	214	64.1
	Hayır	120	35.9
Branş	Sayısal	56	16.8
	Sözel	102	30.5
	Yabancı Dil	28	8.4
	Sanat ve Spor	34	10.2
	Sınıf Ö-ğretmeni	114	34.1
Geçmişte Yöneticilik Yapma	Evet	98	29.3
	Hayır	236	70.7
Görev Yapılan Okulun Kademesi	I.Kademe	145	43.4
	II.Kademe	189	56.6

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Araştırmada veri toplama aracı olarak, orijinali Florida Atlantic Üniversitesi'nden "John Pisapia" (2009), tarafından geliştirilen ve Türkiye'de okul müdürlerine yönelik olarak uyarlaması Aydın (2012) tarafından yapılan "Stratejik Liderlik Ölçeğinin (SLÖ) kullanılmıştır. Ölçek Pisapia'nın stratejik liderlik kuramsal modeli temel alınarak oluşturulmuştur. SLÖ'nün araştırmada kullanılabilmesi amacıyla yazarlarla iletişime geçilmiş ve yazarlardan gerekli izin alınmıştır.

Bu ölçek, stratejik anlayışı geliştiren dört eylem türünü; değişimi güçlendirmek (dönüşümsel uygulamalar), örgütsel istikrarı oluşturup korumak (yönetimsel uygulamalar), doğru eylemlere karar vermek (etik uygulamalar) ve eylem alanlarını genişletmek (politik uygulamalar) alt boyutlarının bileşiminden meydana gelmektedir. Liderin bu çok yönlü eylemleri kullanabilme yeteneği, sürekli değişen ve hem içsel hem de dışsal olarak karmaşık örgütsel çevredeki etkililiği ile bağlantılıdır (Pisapia, 2006:17).

3.3.2.Yapı geçerliliği.

SLÖ'nün 2007 yılında Uğurluoğlu ve 2009 yılında ise Ülker tarafından gerçekleştirilen faktör analizi çalışmalarında ölçek 4 faktörlü bulunmuştur. Ülker (2009) Dönüşümsel uygulamalar olan 1. faktörün (8 madde) yük değerlerini .88-.78 aralığında, Yönetimsel uygulamalar olan 2. faktörün (6 madde) yük değerlerini .89-.77 aralığında, Etik uygulamalar olan 3. faktörün (8 madde) yük değerlerini .87-.74 aralığında, Politik uygulamalar olan 4. faktörün (9 madde) yük değerlerini .86-.65 aralığında bulmuştur.

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Aydın (2012) yapılan faktör analizi çalışmasında SLÖ'de 4 faktör bulunmuştur. Bu dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans yaklaşık olarak %57'dir. Birinci faktör varyansın %42'sini (özdeğer: 14.89.), ikinci faktör yaklaşık %8'ini (özdeğer: 2.71.), üçüncü faktör yaklaşık %4'ünü (özdeğer: 1.41.), dördüncü faktör yaklaşık %3'ünü (özdeğer: 1.20.) açıklamaktadır.

Birinci faktör dönüşümsel uygulamalar boyutuna dönüktür ve 7 maddeden (2, 13, 15, 18, 21, 23, 29) oluşmaktadır. Faktör yükleri .80 ile .62 arasında değişmiştir. İkinci faktör yönetimsel uygulamalar boyutuna dönüktür ve (5, 8, 14, 24, 28) 5 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .61 ile .43 arasında değişmiştir. Üçüncü faktör etik uygulamalar boyutuna dönüktür ve (3, 6, 10, 11, 17, 22, 32) 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .78 ile .64 arasında değişmiştir. Dördüncü faktör politik uygulamalar boyutuna dönüktür ve (4,12, 16, 20, 26, 27, 31) 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .78 ile .59 arasında değişmiştir.

3.3.3.Güvenirlik çalışması

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları 1. faktör için (Dönüşümsel $\alpha = .87$), 2. faktör için (Yönetimsel $\alpha = .70$), 3. faktör için (Etik $\alpha = .87$), 4. faktör için (Politik $\alpha = .76$) ve ölçek toplamı için ($\alpha = .92$) şeklinde sonuç vermiştir. Bu alfa değerlerine göre SLÖ önemli bir güvenilirlik standardına ($\alpha = .92$) sahiptir.

3.3.4.Ölçeklerdeki Seçeneklere Verilen Yanıtların Yorumlanması

1.00–1.80 puan aralığı “yetersiz düzey”, 1.81–2.60 puan aralığı “düşük düzey”, 2.61–3.40 puan aralığı “orta düzey”, 3.41–4.20 puan aralığı “yüksek fakat geliştirilebilir düzey”, 4.21–5.00 puan aralığı “çok yüksek düzey” Stratejik Liderlik düzeyine sahip olarak derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen veriler bilgisayar ortamına kodlanıp SPSS 16.0 paket programından yararlanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri yapılmıştır. Normal dağılım göstermeyen veri setleri için Kurtosis-Skewness değerlerine bakılmış ve değerler +2/-2 arasında olmadığı için verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Betimsel istatistikler için yüzde frekans, ortalama standart sapma puanları ile birlikte İkili gruplar için Mann Whitney U testi, çoklu gruplar için Kruskal Wallis, iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman’s rho Korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Ayrıca her bir alt problemin analizinde ortaya çıkan ortalama değerleri yorumlamak ve karşılaştırabilmek için standart bir aralık kriteri geliştirilmiştir. Beşli Likert tipteki ölçeklerin karşılaştırılmasında, dereceleme ölçeğindeki aralıkların seçenek sayısına bölünmesi formülüne göre; (en yüksek puan - en düşük puan): (seçenek sayısı) = (5-1) : (5) = 0,80 olarak hesaplanan aritmetik ortalama puan aralık katsayısı elde edilmiş ve bu katsayıya göre 1.00–1.80 puan aralığı “yetersiz düzey”, 1.81–2.60 puan aralığı “düşük düzey”, 2.61–3.40 puan aralığı “orta düzey”, 3.41–4.20 puan aralığı “yüksek fakat geliştirilebilir düzey”, 4.21–5.00 puan aralığı “çok yüksek düzey” Stratejik Liderlik düzeyine sahip olarak derecelendirilmiştir.

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini çözümlemek amacıyla yapılan istatistikî işlemlere ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bu alt probleminin çözülmesi amacıyla, örnekleme yer alan öğretmenlerin, okul müdürlerinin “Dönüşümsel uygulamalar”, “Yönetimsel uygulamalar”, “Etik uygulamalar” ve “Politik uygulamalar” boyutlarındaki stratejik liderlik düzeyine ilişkin algılarının ortalama puanları ($\bar{X}$) ve bu puanların standart sapmaları (S.s.) hesaplanmıştır.

Tablo 3 Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Okul Müdürümüz.	X	S.s.
2	fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.	3.80	1.05
13	bizi. lider olmaya özendirir.	3.73	1.06
15	okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	3.81	1.15
18	politika oluşturur.	3.75	1.08
21	okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	3.87	0.97
23	fırsatları görmemize yardım eder.	3.75	1.06
29	ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3.91	1.00
Dönüşümsel Liderlik Boyutuna ilişkin ortalama puan		3.80	0.76

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderliğin “Dönüşümsel Liderlik” boyutuna ait maddelerin katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmalarını gösteren Tablo 2 incelendiğinde, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “dönüşümsel liderlik” düzeyindeki maddelere “genellikle” katılmış oldukları görülmektedir. Bu sonuç, okul müdürlerinin değişimi güçlendirici (yapıyı

kırııcı) davranışları ($X=3.80$) “yüksek ancak geliştirilebilir düzeyde” sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 4 Okul Müdürlerinin Yönetimsel Liderlik Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Okul Müdürümüz.	X	S.s.
5	sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	3.42	1.12
8	işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3.94	0.93
14	kuralları ve politikaları işletir.	3.97	0.99
24	verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	3.79	1.05
28	müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3.90	1.06
Yönetimsel Liderlik Boyutuna ilişkin ortalama puan		3.80	0.62

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderliğin “Yönetimsel Liderlik” boyutuna ait maddelerin katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmaları gösteren Tablo 3 incelendiğinde, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “yönetimsel liderlik” düzeyindeki maddelere “genellikle” katılmış olmaları görülmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin örgütsel istikrarı oluşturup koruyucu (yapıyı sürdürücü) davranışları ($X = 3.80$) “yüksek ancak geliştirilebilir düzeyde” sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 5 Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Okul Müdürümüz.	X	S.s.
3	bize karşı dürüsttür.	4.31	1.00
6	doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	4.12	0.90
10	görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	3.98	1.07
11	çalışanların özel hayatına saygı duyar.	4.14	0.93
17	ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	3.93	1.00
22	okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	4.05	0.95
32	tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	3.94	0.99
Etik Liderlik Boyutuna ilişkin ortalama puan		4.07	0.69

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderliğin “Etik liderlik” boyutuna ait maddelerin katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmaları

gösteren Tablo 4 incelendiğinde, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “Etik Liderlik” düzeyindeki maddelere “genellikle” katılmış olmaları okul müdürlerinin doğru eylemlere karar verme davranışlarını ($X=4.07$) ile “yüksek ancak geliştirilebilir düzeyde” sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 6 Okul Müdürlerinin Politik Uygulamalar Düzeyine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Okul Müdürümüz.	X	S.s.
4	nüfuslu kişilerle iyi ilişkiler kurar	3.66	1.12
12	okul dışı insanlarla /kurumlarla ortaklık geliştirir.	3.74	0.99
16	kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	2.99	1.29
20	yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3.67	1.12
26	yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	2.77	1.39
27	işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	3.70	1.05
31	güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3.60	1.04
Politik Liderlik Boyutuna ilişkin ortalama puan		3.45	0.73

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderliğin “Politik uygulamalar” boyutuna ait maddelerin katılım derecelerine ait ortalama puan ve standart sapmaları gösteren Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin “Politik uygulamalar” boyutundaki maddelere her ne kadar “genellikle” düzeyinde katılmış olsalar da okul müdürlerinin eylem alanlarını genişletme davranışlarını ($X=3.45$) “orta düzeye” yakın derecede sergiledikleri görülmektedir.

4.2. Araştırma Grubunun Kişisel Özelliklerine Göre Algıladıkları Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin (dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik liderlik olarak belirlenen) stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algı puanları kişisel özelliklere göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözülmesi için

gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlar tablolar ve yorumlar şeklinde verilmiştir.

Tablo 7 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırması

	Cinsiyet	N	SO	ST	U	p
Dönüşümsel Liderlik	Erkek	144	167.89	24176.00	13624.000	.949
	Kadın	190	167.21	31769.00		
Yönetimsel Liderlik	Erkek	144	157.66	22702.50	12262.500	.103
	Kadın	190	174.96	33242.50		
Etik Liderlik	Erkek	144	169.95	24472.50	13327.500	.686
	Kadın	190	165.64	31472.50		
Politik Liderlik	Erkek	144	172.31	24812.50	12987.500	.427
	Kadın	190	163.86	31132.50		
Stratejik Liderlik Toplam	Erkek	144	167.39	24104.50	13664.500	.986
	Kadın	190	167.58	31840.50		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve gruplar arasında farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 8 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının yaş değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	X ²	p	Anlamlı Fark
Dönüşümsel Liderlik	21-30 yaş	28	199.86	7.063	.070	
	31-40	134	160.53			
	41-50 yaş	107	157.42			
	51 yaş ve üstü	65	184.53			
Yönetimsel Liderlik	21-30 yaş	28	173.36	.884	.829	
	31-40	134	170.65			
	41-50 yaş	107	167.79			
	51 yaş ve üstü	65	158.02			
Etik Liderlik	21-30 yaş	28	202.04	8.156	.043	21-30>31-

	31-40	134	157.97			40
	41-50 yaş	107	159.09			21-30>41-50
	51 yaş ve üstü	65	186.11			
Politik Liderlik	21-30 yaş	28	170.93	1.966	.579	
	31-40	134	166.93			
	41-50 yaş	107	175.33			
	51 yaş ve üstü	65	154.30			
Stratejik Liderlik Toplam	21-30 yaş	28	190.09	2.059	.560	
	31-40	134	162.80			
	41-50 yaş	107	164.86			
	51 yaş ve üstü	65	171.81			

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmen yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve “Etik Liderlik” boyutunda gruplar arasında farklılığa rastlanmıştır ($X^2=8.156$, $p<0.05$). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis testi sonrası görülen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda Etik liderlik boyutunda 21-30 yaş aralığında olanların algı puanlarının 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığında olanlardan anlamlı bir şekilde yüksek çıktığı görülmüştür.

Tablo 9 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının medeni durum değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	S.T.	u	p
Dönüşümsel Liderlik	Evli	283	163.59	46296.00	6110.000	.081
	Bekar	51	189.20	9649.00		
Yönetimsel Liderlik	Evli	283	165.50	46836.00	6650.000	.369
	Bekar	51	178.61	9109.00		
Etik Liderlik	Evli	283	163.81	46359.00	6173.000	.099
	Bekar	51	187.96	9586.00		
Politik Liderlik	Evli	283	163.60	46298.00	6112.000	.081
	Bekar	51	189.16	9647.00		
Stratejik Liderlik Toplam	Evli	283	162.82	46078.00	5892.000	.037
	Bekar	51	193.47	9867.00		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Stratejik Liderlik toplam puanlarında bekarlar lehine anlamlı farklılığa rastlanmıştır (U=5892.00, $p>0.05$).

Tablo 10 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	S.T.	u	p
Dönüşümsel Liderlik	Lisans	304	166.38	50580.00	4220.000	.499
	Lisansüstü	30	178.83	5365.00		
Yönetimsel Liderlik	Lisans	304	168.59	51251.00	4229.000	.509
	Lisansüstü	30	156.47	4694.00		
Etik Liderlik	Lisans	304	169.14	51418.00	4062.000	.322
	Lisansüstü	30	150.90	4527.00		
Politik Liderlik	Lisans	304	167.38	50882.00	4522.000	.940
	Lisansüstü	30	168.77	5063.00		
Stratejik Liderlik Toplam	Lisans	304	167.99	51067.50	4412.500	.770
	Lisansüstü	30	162.58	4877.50		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve gruplar arasında farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının mesleki kıdem değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	X ²	p
Dönüşümsel Liderlik	0-5 yıl	16	211.81	4.829	.437
	6-10 yıl	46	164.72		
	11-15 yıl	77	162.55		
	16-20 yıl	73	164.37		
	21-25 yıl	41	154.73		
	26 yıl ve üstü	81	174.31		
Yönetimsel Liderlik	0-5 yıl	16	173.59	.603	.988

	6-10 yıl	46	175.13		
	11-15 yıl	77	167.19		
	16-20 yıl	73	164.18		
	21-25 yıl	41	170.41		
	26 yıl ve üstü	81	163.77		
Etik Liderlik	0-5 yıl	16	224.03	8.428	.134
	6-10 yıl	46	157.86		
	11-15 yıl	77	162.19		
	16-20 yıl	73	163.52		
	21-25 yıl	41	151.94		
	26 yıl ve üstü	81	178.32		
Politik Liderlik	0-5 yıl	16	161.69	6.006	.306
	6-10 yıl	46	150.61		
	11-15 yıl	77	173.59		
	16-20 yıl	73	187.71		
	21-25 yıl	41	158.83		
	26 yıl ve üstü	81	158.63		
Stratejik Liderlik Toplam	0-5 yıl	16	197.03	2.372	.796
	6-10 yıl	46	160.97		
	11-15 yıl	77	166.45		
	16-20 yıl	73	171.34		
	21-25 yıl	41	156.50		
	26 yıl ve üstü	81	168.48		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin meslekte çalışma kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve gruplar arasında farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 12 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının okul türü değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	S.T.	u	p
Dönüşümsel Liderlik	Özel	73	224.10	16359.50	5394.500	.000
	Devlet	261	151.67	39585.50		

Yönetimsel Liderlik	Özel	73	205.55	15005.50	6748.500	.000
	Devlet	261	156.86	40939.50		
Etik Liderlik	Özel	73	208.54	15223.50	6530.500	.000
	Devlet	261	156.02	40721.50		
Politik Liderlik	Özel	73	173.21	12644.00	9110.000	.567
	Devlet	261	165.90	43301.00		
Stratejik Liderlik Toplam	Özel	73	211.69	15453.50	6300.500	.000
	Devlet	261	155.14	40491.50		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Politik liderlik alt boyutu haricinde diğer alt boyutlarda ve stratejik liderlik toplam puanlarında farklılığa rastlanmıştır ($p<0.001$). Dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik, etik liderlik alt boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları puanların daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 13 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının sendika üyeliği değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	S.T.	u	p
Dönüşümsel Liderlik	Evet	214	153.71	32895.00	9890.000	.000
	Hayır	120	192.08	23050.00		
Yönetimsel Liderlik	Evet	214	156.84	33564.00	10559.000	.007
	Hayır	120	186.51	22381.00		
Etik Liderlik	Evet	214	153.07	32757.50	9752.500	.000
	Hayır	120	193.23	23187.50		
Politik Liderlik	Evet	214	164.33	35167.00	12162.000	.422
	Hayır	120	173.15	20778.00		
Stratejik Liderlik Toplam	Evet	214	154.71	33108.00	10103.000	.001
	Hayır	120	190.31	22837.00		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Politik liderlik alt boyutu haricinde diğer alt boyutlarda ve stratejik liderlik toplam puanlarında farklılığa rastlanmıştır ($p<0.01$). Dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik, etik liderlik alt

boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında sendika üyesi olmayan öğretmenlerin algıladıkları puanların daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının branş değişkeni açısından karşılaştırması

	Branş	N	S.O.	X²	p
Dönüşümsel Liderlik	Sayısal	56	157.46	9.237	.055
	Sözel	102	174.38		
	Yabancı Dil	28	139.04		
	Sanat ve Spor	34	205.49		
	Sınıf Öğretmeni	114	161.94		
Yönetimsel Liderlik	Sayısal	56	171.19	6.313	.177
	Sözel	102	171.60		
	Yabancı Dil	28	186.54		
	Sanat ve Spor	34	188.44		
	Sınıf Öğretmeni	114	151.10		
Etik Liderlik	Sayısal	56	158.10	10.316	.035
	Sözel	102	163.16		
	Yabancı Dil	28	145.09		
	Sanat ve Spor	34	214.38		
	Sınıf Öğretmeni	114	167.52		
Politik Liderlik	Sayısal	56	162.38	12.586	.013
	Sözel	102	178.59		
	Yabancı Dil	28	155.27		
	Sanat ve Spor	34	210.99		
	Sınıf Öğretmeni	114	150.13		
Stratejik Liderlik Toplam	Sayısal	56	160.34	10.766	.029
	Sözel	102	173.70		
	Yabancı Dil	28	147.64		
	Sanat ve Spor	34	212.75		
	Sınıf Öğretmeni	114	156.85		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmen branşına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır ve “Etik Liderlik” ($X^2=10.316$, $p<0.05$), “Politik Liderlik” ($X^2=12.586$, $p<0.05$) alt boyutları ve “Stratejik Liderlik Toplam” ($X^2=10.766$, $p<0.05$) puanlarında gruplar arasında farklılığa rastlanmıştır ($X^2=8.156$, $p<0.05$). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis testi sonrası görülen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda Sanat ve Spor branşı olan öğretmenlerin Etik liderlik, politik liderlik ve stratejik liderlik toplam puanlarının diğer branş öğretmenlerinden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu, sözel branş öğretmenlerinin de politik liderlik alt boyutunda sınıf öğretmenlerinden daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

Tablo 15 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının geçmişte yöneticilik yapma değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	S.T.	u	p
Dönüşümsel Liderlik	Evet	98	163.06	15979.50	11128.50	.587
	Hayır	236	169.35	39965.50	0	
Yönetimsel Liderlik	Evet	98	152.53	14947.50	10096.50	.066
	Hayır	236	173.72	40997.50	0	
Etik Liderlik	Evet	98	177.92	17436.50	10542.50	.202
	Hayır	236	163.17	38508.50	0	
Politik Liderlik	Evet	98	158.29	15512.00	10661.00	.260
	Hayır	236	171.33	40433.00	0	
Stratejik Liderlik Toplam	Evet	98	163.77	16049.00	11198.00	.649
	Hayır	236	169.05	39896.00	0	

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin geçmiş dönemde liderlik yapma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve gruplar arasında farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 16 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanlarının okul türü değişkeni açısından karşılaştırması

		N	S.O.	S.T.	u	p
Dönüşümsel Liderlik	I.Kademe	145	174.53	25307.50	12682.500	.242
	II.Kademe	189	162.10	30637.50		
Yönetimsel Liderlik	I.Kademe	145	160.82	23319.00	12734.000	.265
	II.Kademe	189	172.62	32626.00		
Etik Liderlik	I.Kademe	145	169.98	24647.00	13343.000	.680
	II.Kademe	189	165.60	31298.00		
Politik Liderlik	I.Kademe	145	161.30	23388.50	12803.500	.303
	II.Kademe	189	172.26	32556.50		
Stratejik Liderlik Toplam	I.Kademe	145	167.21	24246.00	13661.000	.962
	II.Kademe	189	167.72	31699.00		

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin okul kademelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve gruplar arasında farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 17 Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Puanları Arasındaki İlişki

Spearman's rho		Dönüşümsel Liderlik	Yönetimsel Liderlik	Etik Liderlik	Politik Liderlik
Dönüşümsel Liderlik	r	1	.428***	.776**	.561**
	p		.000	.000	.000
Yönetimsel Liderlik	r		1	.398**	.327**
	p			.000	.000
Etik Liderlik	r			1	.487**
	p				.000

$P<0.001$

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla

nonparametrik Spearman's Rho korelasyon analizi uygulanmıştır. Alt boyutlar arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Buna göre;

Dönüşümsel liderlik ile yönetimsel liderlik arasında zayıf pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.428$, $p<0.001$).

Dönüşümsel liderlik ile etik liderlik arasında kuvvetli pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.776$, $p<0.001$).

Dönüşümsel liderlik ile politik liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.561$, $p<0.001$).

Yönetimsel liderlik ile etik liderlik arasında zayıf pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.398$, $p<0.001$).

Yönetimsel liderlik ile politik liderlik arasında zayıf pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.327$, $p<0.001$).

Etik liderlik ile politik liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.487$, $p<0.001$).

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul müdürlerinin değişimi güçlendirici (yapıyı kırıcı) davranışları ($X=3.80$) “yüksek ancak geliştirilebilir düzeyde” sergiledikleri bulunmuştur. Bu bulgu öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha sık kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca ilköğretim okullarında, “*Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.*” maddesinin ($X=3.73$) en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin en temel uygulamalarından olan öğretmenlerin kişisel gelişimini desteklemek ve onları lider olmaya özendirmek için daha fazla teşvik edici olmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin örgütsel istikrarı oluşturup koruyucu (yapıyı sürdürücü) davranışları ($X=3.80$) “yüksek ancak geliştirilebilir düzeyde” sergiledikleri bulunmuştur.

Bu alt boyutta En düşük ortalamanın ise ($X=3.42$) “okul müdürümüz sonuçlardan bizi sorumlu tutar” maddesinde olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ortalamanın ($X=3.97$) “okul müdürümüz kuralları ve politikaları işletir” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Özden (2008)’in çalışmasında, okul müdürlerinin yönetmelikleri ve prosedürleri takip ederek mevzuat bekçiliği yaptıkları ve öğretmenlerden de kuralları ve yönetmelikleri takip etmelerini istedikleri şeklindeki görüşlerini desteklemektedir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin “Etik Liderlik” boyutundaki maddelere “genellikle” katılmış olmaları, okul müdürlerinin doğru eylemlere karar verme davranışlarını ($X=4.07$) ile “yüksek ancak geliştirilebilir düzeyde” sergilediklerini ve etik davranışlara daha önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin “Politik uygulamalar” boyutundaki maddelere her ne kadar “genellikle” düzeyinde katılmış olsalar da okul müdürlerinin eylem alanlarını genişletme davranışlarını ($X=3.45$) “orta düzeye” yakın derecede sergiledikleri görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin politik eylemleri daha sık kullanmaları, okullara kaynak ve yardım sağlama, okulları topluma bağlama konusunda daha çok

çaba sarfetmeleri gerektiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. “Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.” maddesinin ($X = 2.77$) en düşük ortalamaya sahip olduğu görülerek bu sonuç okul müdürlerinin performansa göre ödül verme konusunda çok fazla önem göstermediği kendilerini bu konuda geliştirmeleri gerektiği olarak kabul edilebilir. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Kılınçkaya, 2013; Uğurluoğlu, 2009; Aydın, 2012). Örneğin; Aydın (2012) çalışmasında bu durumu, okul müdürlerinin öğretmenlere performanslarına göre ödül verme konusunda çok daha fazla özen göstermeleri gerektiğinin bir göstergesi olarak değerlendirmiştir.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin algıları açısından cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamaları benzerlik göstermektedir. Bu bulgu Kılınçkaya (2013) ve Taş'ın (2009) çalışmaları ile çelişmektedir. Buna göre Kılınçkaya (2013) stratejik liderlik alt boyutlarından etik uygulamalar ve politik uygulamalar faktörlerinde erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit etmiş, Taş (2009) ise etik uygulamalar faktöründe erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen etik uygulamalar ve politik uygulamalar alt boyutlarında erkek öğretmenlerin ortalama puanlarının kadın öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun kadın öğretmenlerin bir takım erdemleri ve değerleri daha fazla önemseyerek bu açıdan beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmada, yaş değişkeni açısından, sadece “Etik Liderlik” boyutunda öğretmen algılarında ($X^2=8.156$, $p<0.05$) göre anlamlı farklılık tespit edilirken, ölçeğin geneline ilişkin olarak 21-30 yaş kategorisinde yer alan katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Analizler detaylı incelendiğinde, Etik liderlik boyutunda 21-30 yaş aralığında olanların algı puanlarının 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığında olanlardan anlamlı bir şekilde yüksek çıktığı görülmüştür. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üstü öğretmenler arasında anlamlı fark olmamasına rağmen 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle genç yaştaki öğretmenlerin ahlaki değerler, eşit davranım, doğru karar alımı

konularında müdürlerine güven duydukları ve müdürlerine olan stratejik tutumlarının etik uygulamaları anlamında daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu farklılığın genç yaştaki öğretmenlerin işlerine daha çok motive olarak okul müdürleriyle daha fazla iletişim içerisinde olmalarından kaynaklandığını ifade edebiliriz.

Katılımcıların medeni durumu değişkenine göre, stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ortalama puanları incelendiğinde, tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde ($X^2=193.47$), bekar öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, ancak bu oranların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuca göre bekar öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin okul ortam ve çevresinde doğru kararlar alabildiklerini, çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabildiklerini aynı zamanda onların gelişimine katkı sağlamada çekinmeyeceklerini ifade edebiliriz. Bu farklılığın bekar öğretmenlerin aile başta olmak üzere sosyal sorumluluklarının düşük olmasından ve evli öğretmenlere oranla iş ortamına daha fazla odaklanabilmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin, eğitim durumu değişkeni ile stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bununla birlikte, Dönüşümsel Liderlik ($X^2=178.83$) ve Politik Liderlik ($X^2=168.77$) alt boyutlarında lisansüstü mezunlarının, Yönetimsel Liderlik ($X^2=168.59$) ve Etik Liderlik ($X^2=169.14$) alt boyutlarında ise lisans mezunu olan öğretmenlerin daha yüksek algı düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kılınçkaya'nın (2013) İl Milli Eğitim Müdürlerini kapsayan araştırmasında, yüksek lisans ile doktora mezunlarının politik uygulamalar ve dönüşümsel liderlik alt boyutuna verdikleri puanların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespiti araştırma sonuçlarımızla benzeşmekteyken, Yönetimsel Liderlik ve Etik Liderlik alt boyutlarına yönelik sonucu ayrılmaktadır.

Öğretmenlerin meslekte çalışma kıdemleri değişkenine ilişkin olarak stratejik liderlik ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak 0-5 yıl kategorisinde yer alan katılımcıların, tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar Taş'ın (2009) çalışması ile paralellik arz etmektedir.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin algıları açısından görev yapılan okul türlerine göre dönüşümsel liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik alt boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında özel okulda görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık göstermekte aynı zamanda farklılık tespit edilmeyen politik liderlik alt boyutunda da özel okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Özel okullarda görev yapan müdürlerin çalışanlarıyla daha yakın, samimi bir iletişim kurabildikleri, onların duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu şekilde karşılayabildiklerini bununla beraber koşullara uygun cesur kararlar alabildikleri söylenebilir. Öğretmenlerin müdürlerine karşı algılarındaki bu farklılığın özel okul ve devlet okullarındaki çalışma ortamından, devlet okullarındaki sabit ödeme sisteminden, öğretmenlere ek ödeme yapılamamasından, ikinci bir iş yapıyor olmalarından, ders yükü fazlalığından ve öğretmenlerin ekstra çaba sarf etmelerinin olumsuz yönde etkilemiş olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Aydın'ın (2012) kamu ve özel ilköğretim okulu müdürleri üzerine yaptığı araştırmasında, kamu ve özel okul değişkenine göre okul müdürünün stratejik liderlik puanları “Dönüşümsel, Yönetimsel, Etik ve Politik Liderlik” olmak üzere dört boyutta da anlamlı farklılık göstermektedir. Özel ilköğretim okulu müdürlerinin, $[t(604) = -7.26, p < .01]$, “Dönüşümsel liderlik” uygulamalarını kullanma düzeyleri ($X = 4.22$), devlet okulu müdürlerine ($X = 3.66$) göre daha yüksek düzeydedir. Özel ilköğretim okulu müdürlerinin, $[t(604) = -4.97, p < .01]$, “Yönetimsel liderlik” uygulamalarını kullanma düzeyleri ($X = 4.08$), devlet okulu müdürlerine ($X = 3.82$) göre daha yüksek düzeydedir. Özel ilköğretim okulu müdürlerinin, $[t(604) = -5.36, p < .01]$, “Etik liderlik” uygulamalarını kullanma düzeyleri ($X = 4.38$), devlet okulu müdürlerine ($X = 4.03$) göre daha yüksek düzeydedir. Özel ilköğretim okulu müdürlerinin, $[t(604) = -7.40, p < .01]$, “Politik liderlik” uygulamalarını kullanma düzeyleri ($X = 3.93$), devlet okulu müdürlerine ($X = 3.43$) göre daha yüksek düzeydedir. Stratejik liderlik toplam puanlarının karşılaştırılmasında ise, özel ilköğretim okulu müdürlerinin, $[t(604) = -7.95, p < .01]$, “Stratejik liderlik” uygulamalarını kullanma düzeyleri ($X = 4.19$), devlet okulu müdürlerine ($X = 3.75$) göre daha yüksek düzeydedir. Aydın'ın (2012) bulguları çalışmamızla paralellik arz etmektedir. Ayrıca Altinkurt'un (2007), devlet okullarında görevli okul müdürleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın “Okul müdürlerinin

stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği” bulgusu araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların sendika üyesi olmalarına göre, stratejik liderlik ölçeği bileşenlerinden elde ettikleri puanlar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde Politik liderlik alt boyutunda sendika üyesi olmayanların elde ettikleri puanların diğerlerinden daha yüksek olduğu ve anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik alt boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında sendika üyesi olmayan öğretmenlerin algıladıkları puanların daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin algıları açısından branş değişkenine göre etik liderlik, politik liderlik ve liderlik toplam puanlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, her üç boyutta da sanat ve spor branşında olan öğretmenlerin Sayısal, sözel, yabancı dil ve sınıf öğretmenliği branşında olanlardan daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları, ayrıca politik liderlik alt boyutunda sözel branşlarda olanların sınıf öğretmenlerinden daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuca göre sanat ve spor branşındaki öğretmenlerin müdürlerini; çevresel olanakları ve kaynakları etkili kullanabilen, örgütsel ilişkileri güçlü hale getirebilen, çalışanların desteğini, güvenini, kişiliği ve düşünce tarzıyla kazanabilen aynı zamanda herkese değer veren bir yapıya sahip olarak tanımladıkları söylenebilir. Sanat ve spor alanındaki öğretmenlerin müdürlerine karşı olan algılarındaki bu sonucun diğer branşlara göre olaylara bakış açısı ve değerlerinin farklı olmasından kaynaklanabilir.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin, geçmişte yöneticilik yapma durumlarına göre, stratejik liderlik ölçeği alt boyutları ortalama puanları incelendiğinde, yöneticilik yapmayan öğretmenlerin, Dönüşümsel ($X^2=169.35$), Yönetimsel ($X^2=173.72$), Politik ($X^2=171.33$) liderlik alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde ($X^2=169.05$) yöneticilik yapan öğretmenlere göre daha yüksek ortalama puan aldığı, ancak aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin algıları açısından öğretmenlerin görev yaptıkları kademelere göre alt boyutlarda ve stratejik liderlik toplam puanlarında farklılık tespit edilememiştir. Araştırmada öğretmenlerin algıları görev yaptıkları kademeye göre benzer özellikler göstermektedir. Bulunan sonucu,

ortaöğretim kurumlarındaki ve ilköğretim okullarındaki okul yöneticisi davranışlarının biçim ve nitelik olarak benzeştiği şeklinde ifade edebiliriz.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla nonparametrik Spearman's Rho korelasyon analizi uygulanmıştır. Buna göre;

Dönüşümsel liderlik tutumlarının arttığı durumda, yönetimsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik tutumlarının da arttığından söz edilebilir.

Yönetimsel liderlik tutumları ile etik liderlik ve politik liderlik tutumları arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde Etik liderlik tutumlarının arttığı durumda politik liderlik tutumlarının da arttığı görülmektedir. Kısaca, stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarında öğretmenlerin algıları açısından okul müdürlerinin liderlik tutumları arasında pozitif ilişkiler olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR(REFERENCES)

- [1] Adair, J., Reed,P, (2009), *Patronlar Değil Liderler: Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?*,(Gülay Doğancı), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
- [2] Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye.
- [3] Altınkurt, Y, (2007), Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- [4] Arifoğlu, A, (2004). E-Dönüşüm: Yol Haritası, Türkiye, Dünya, SAS Bilişim Yayınları, Ankara.
- [5] Ataman, Göksel (2002), İşletme Yönetimi ,Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- [6] Aydın, M,K, (2012), Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [7] Bahar Y., Ay C, (2011), “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, ss.11-26.
- [8] Baltaş, A, (2002), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [9] Başaran, İ. E, (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara.
- [10] Berber, A, (2000), “Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:11, Sayı:36, ss. 30-65.
- [11] Besler, S, (2004), İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- [12] Bolman, L.G., Deal, T.E, (1997), Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- [13] Bozlağan, R, (2005), Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler, Hayat Yayıncılık İstanbul.
- [14] Bradley E. Wright, Donald P, Moynihan, Sanjay K. Pandey, (2011), Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation and Mission, Valence Public Administration Review, Volume:72, Issue:2, pp. 202-217.
- [15] Burns, J, M, (1998), Leadership, Harper&Row Publishers, New York.
- [16] Bursalıoğlu, Z, (1994), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, Ankara.

- [17] Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş, (1999), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- [18] Celep, C, (2000), Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.
- [19] Covey, Steven (2012). "TransformationalLeadership", <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>, [Erişim Tarihi: 15.04.2014].
- [20] Çelik, V. (2004). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4 (16), ss. 423-442.
- [21] Çetin, Canan (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul: Entegre Matbaacılık.
- [22] Daft, R,L, (2000), Organization Theory and Desig, Thomson South-Western, Cincinnati.
- [23] Dağlı, Abidin (2010). "Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı: 31, ss. 76-77.
- [24] Demir, Cengiz (2011). "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 12, ss.120-138.
- [25] Doğu, Murat, "Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik", www.smpmd.org/mdogu05.doc, [Erişim Tarihi: 13.04.2014].
- [26] Eraslan, Levent (2012). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik", <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>, [Erişim Tarihi: 14.05.2014].
- [27] Erçetin, S, (2000), Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınevi, Ankara.
- [28] Erdoğan, İ, (2007), İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul.
- [29] Eren, E, (2003), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- [30] Ergezer, B, (1992), Liderlik ve Özellikleri, Ocak Yayınları, Ankara.
- [31] Fındıkçı, İ, (2009), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- [32] Gelatt, J,P, (2002), Leadership, Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86). USA: Pearson Custom Publishing.
- [33] Glanz, J, 2010, Justice and Caring: Power, Politics and Ethics in Strategic Leadership. ISEA, 38, 66-86.
- [34] Gordon, T, (1998), Etkili Liderlik Eğitimi , (Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, Ankara.
- [35] Gül, H., Şahin, K, (2011), Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel

- Liderlik Algısı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, ss. 229-241.
- [36] Güner, Ü, (2008), Ekonominin AB'si: Sektörel Bazda Avrupa Birliği Ekonomisi, Ekin Kitabevi, Bursa.
- [37] Güney, S, (2012), Liderlik, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- [38] Gürer, H, (2006), Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Uygulamalar, Sayıştay Dergisi, Sayı: 63. Ankara. ss. 91-105.
- [39] Howel, J, P., Costley, D, L, (2006), Understanding Behaviors for Effective Leadership, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- [40] Howel, J,P., Costley, D,L, (2006), Understanding Behaviors for Effective Leadership, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- [41] İraz, R., Şimşek, G, (2004), Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 23, ss: 97-120.
- [42] İşcan, Ö, F, (2002), Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- [43] Kaplan R, S., David P, N, 1999, Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, (Serra Egeli), Sistem Yayınları, İstanbul.
- [44] Karasar, N, (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [45] Karip, E., Köksal, K, (1999), Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 18, ss.193-207.
- [46] Kasımoğlu, M., Küçükaslan A, (2005), Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 15, ss.26-42.
- [47] Kaya, Y, K, (1991), Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara.
- [48] Keçecioğlu, T, (1998), Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen, Kalder Yayınları, İstanbul.
- [49] Keçecioğlu, T, (1998), Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen, Der Yayınları, İstanbul.
- [50] Kılınçkaya B, (2013), İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [51] Koca, A, (2001), İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [52] Koç, H, (2009), Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 17-31.

- [53] Koçel, T, (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- [54] Kutanis R, Ö, (2009), Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- [55] Leblebici, D, N, (2008), 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32, 61-72.
- [56] Leigh, A, K, (2002), Leadership and Aboriginal Reconciliation, Australian Journal of Social Issues, 37, 122-142.
- [57] Naktiyok, A, (2006), E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7, 18-36.
- [58] Naktiyok, A, (2009), Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 254-257.
- [59] Öğretici, R, (2006), Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- [60] Özalp, İ, Öcal H, (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 15-27.
- [61] Özden, Y, (1997), Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi? , Milli Eğitim Dergisi, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 135, 17-45.
- [62] Özden, Y, (2008), Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm. (7. bs.). Pegem A. Ankara.
- [63] Özel, M, (1997), Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayıncılık, İstanbul.
- [64] Paksoy A, (2008), Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [65] Phillip L. H., Curtis W. C, (1987), Managing Organizational Behavior, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Canada.
- [66] Pisapia J, (2009), The Strategic Leader New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, Charlotte, North Carolina.
- [67] Pisapia, J, (2006), Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. Education Policy Studies Series No. 61, The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- [68] Pisapia, J., Guerra D.R., Semmel E, C, (2005), Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. Leadership Review, 5, 41-67.
- [69] Richard M. H, (1999), Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu), Beta Yayınları, İstanbul.
- [70] Richardson, B, (1994), Comprehensive Approach to Strategic Management, Management Decision, 32, 27-37.
- [71] Rowe, W, (2001), Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 15, 81-94.

- [72] Serinkan, C, (2005), İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetim İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 50, 86-103.
- [73] Soydan S, (1993), Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- [74] Şişman, M, (2012), Öğretim Liderliği, Pegem Yayınevi, Ankara.
- [75] Şişman, M., Turan, S, (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [76] Tabak, A, (2005), Lider ve Takipçileri, Aslı Yayınları, Ankara.
- [77] Tannenbaum, R., Irving R. W., Fred M, (2001), Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach, McGraw Hill Pub, New York.
- [78] Taylor, D, (2006), Şeffaf Lider, (S, Yeniçeri & A, Yeniçeri), Lifecycle Yayınları, İstanbul.
- [79] Tekin, Y, (2007), Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- [80] Tengilimoğlu, D, (2005), Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com. Güz 2005. ss: 1-16. <http://www.esosder.com/dergi/1401-16.pdf>. [Erişim Tarihi: 11.05.2014].
- [81] Thompson, J, L, (1990), Strategic Management: Awareness and Change, Chapman and Hall, New York.
- [82] Tortop, N, (2010), Yönetim Bilimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- [83] Tutar, H., Tuzcuoğlu, F, Dönüştürücü / Etkileyici Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim17.pdf>, [Erişim Tarihi: 17.04.2014].
- [84] Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y, (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12, 121-156.
- [85] Uğuroğlu Ö., Çelik Y, (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12, 122-153.
- [86] Uslu, Y, D, (2011), Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16, 421-441.
- [87] Uyguç, N.; Duygulu.; E., Çıraklar, N., (2000), Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000. 589-590.
- [88] Ülgen, H., Mirze, K, (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- [89] Ülgen, H., Mirze, S,K, (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- [90] Yücebalkan, B, (2003), Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyon Konsepti, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- [91] Zaleznik, A, (1999), Yönetici ve Lider, Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, (M. Tüzel), Mess Yayıncılık, İstanbul, 84-85.
- [92] Zel, U, (2001), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara.

EKLER (APPENDICES)

Sayın Meslektaşım, Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini saptamak üzere, yüksek lisans tezi çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Buradaki verilerin tamamı gizli kalacak ve sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Lütfen her soruyu cevaplandırmaya özen gösteriniz. İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım. **Yüksek Lisans Öğrencisi Şule ŞİŞİK GSM: 05056915987**

1. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : ☐ Erkek (1) ☐ Kadın (2)
2. Yaşınız : ☐ 21-30 (1) ☐ 31- 40 (2) ☐ 41-50 (3) ☐ 51 ve üstü (4)
3. Medeni Durumunuz : ☐ Evli (1) ☐ Bekar (2)
4. Eğitim Durumunuz : ☐ Lisans (1) ☐ Lisans üstü (2)
5. Mesleki Kıdeminiz : ☐ 0-5 yıl (1) ☐ 6-10 yıl(2) ☐ 11-15 yıl (3) ☐ 16-20 yıl(4) ☐ 21-25 yıl (5) ☐ 26 yıl ve üstü (6)
6. Görev Yaptığınız Okul Türü : ☐ Özel (1) ☐ Devlet (2)
7. Sendika Üyeliğiniz Var mı : ☐ Evet (1) ☐ Hayır (2)
8. Branşınız
(1)☐ Sayısal (Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji, Bilgisayar,...vb.)
(2)☐ Sözel (Edebiyat, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Din kültürü, Eğt. bilimleri,...vb.)
(3)☐ Yabancı Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca, ...vb.)
(4)☐ Sanat ve spor (Resim, Müzik, Beden Eğitimi,...vb.)
(5)☐ Sınıf öğretmeni
9. Geçmişte Yöneticilik Yaptınız mı: ☐ Evet(1) ☐ Hayır (2)
- 10.Görev Yaptığınız okulun Kademesi: ☐ I. Kademe (1) ☐ II. Kadem (2)

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecelerinizi belirtiniz.					
1= Hiç 2=Nadiren 3 =Ara sıra 4= Genellikle 5 =Her zaman					
	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1.Okul müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.	1	2	3	4	5
2.Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3. Okul müdürümüz, bize karşı dürüştür.	1	2	3	4	5
4. Okul müdürümüz, nüfusla kişilerle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
5. Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
6. Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. Okul müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	1	2	3	4	5
8. Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
9. Okul müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirilir.	1	2	3	4	5
10. Okul müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	1	2	3	4	5
11. Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	1	2	3	4	5
12. Okul müdürümüz, okul dışı insanlarla /kurumlarla ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
13. Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.	1	2	3	4	5
14. Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.	1	2	3	4	5
15.Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
16. Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	1	2	3	4	5
17. Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	1	2	3	4	5
18. Okul müdürümüz, politika oluşturur.	1	2	3	4	5
19. Okul müdürümüz, bize karşı dürüştür.	1	2	3	4	5
20. Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	1	2	3	4	5
21. Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
22. Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	1	2	3	4	5
23. Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
24. Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
25. Okul müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.	1	2	3	4	5
26. Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	1	2	3	4	5
27. Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	1	2	3	4	5
28. Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	1	2	3	4	5
29. Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
30. Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
31. Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	1	2	3	4	5
32. Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	1	2	3	4	5
33. Okul müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	1	2	3	4	5
34. Okul müdürümüz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.	1	2	3	4	5
35. Okul müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ (CURRICULUM VITAE)

Adı Soyadı : Şule ŞİŞİK (Şule KOCA ŞİŞİK)

Doğum Yeri ve Tarihi : Adana, 12.02.1969

EĞİTİM BİLGİLERİ:

1982-1985 İskenderun Beş Temmuz Ortaokulu (Ortaokul)

1985-1988 İskenderun Belen Lisesi (Lise)

1988-1993 Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Fars Dili ve Edebiyatı (Lisans)

YABANCI DİLİ: İngilizce, Farsça, Arapça , Osmanlıca Türkçesi