

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Bekir KILINÇKAYA

Ankara
ŞUBAT 2013

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Bekir KILINÇKAYA

Danışman: Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

Ankara
ŞUBAT 2013

Bekir KILINÇKAYA'nın “İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Araştırılması” başlıklı tezi// 2012 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

Üye :

ÖNSÖZ

Teknolojik gelişmeler, sosyal yaşantıdaki hızlı değişim, hükümetlerin değişen sosyal, ekonomik ve eğitim politikaları, gerek kamu gerekse sivil örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkilerin sonucunda yönetim anlayışında da değişimler olmaktadır. Yönetimde eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, görüşler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Yaşanan bu hızlı değişimler, diğer tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır (Gümüşeli 2001). Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alan yazına girmiş bir liderlik kavramıdır. 1980’li yıllarda özel sektörde faaliyet gösteren firmaların üst kademe yöneticilerinin (CEO) kişilik ve liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzde kapsamı giderek genişlemiş ve özellikle stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmaya başlamasıyla kamuda da önemli bir kavram haline gelmiştir. Ancak alan bazında stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Stratejik liderlik, kimi araştırmacılara göre ayrı bir liderlik türü, kimilerine göre ise bir çok liderlik türünün bir araya gelmesiyle ve doğru zaman ve durumda bu liderlik özelliklerinin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır. Eğitim kurumunda çalışan bir liderin, hedeflerine ulaşabilmek, başarıyı yakalayabilmek ve her zaman bir adım önde olmak için çeşitli özelliklere sahip olması beklenir. Öncelikli olarak liderin gelişim ve değişim odaklı olması ve bu doğrultuda kurumunun değerlerini ortak bir noktada buluşturup herkesi değişim ve gelişim için güdeleyebilmesi gerekmektedir. Amaca ulaşmak için gideceği yolları belirlemesi gereken liderin, diğer liderlerden farklı olarak, stratejik düşünebilme yetisine sahip olması ve stratejik lider özelliklerini sergiliyor olması da gerekmektedir.

Akademik hayata adım atmamda beni destekleyen ve bu araştırmanın her aşamasında her türlü görüş ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN’a, Araştırmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD’nin değerli hocalarına ve çalışanlarına, ayrıca bu uzun süreçte bana sağladığı destek, ortam ve anlayışından dolayı sevgili eşim Tülay KILINÇKAYA’ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bekir KILINÇKAYA

Ankara, ŞUBAT 2013

ÖZET

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARAŞTIRILMASI

KILINÇKAYA, Bekir

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Murat Gürkan GÜLCAN

Şubat -2013, Sayfa

Bu araştırmanın amacı, İl Milli Eğitim Müdürleri'nin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılmasıdır.

Tarama modelindeki bu çalışmada, Türkiye genelinde 81 il milli eğitim müdürlüğünde görev yapan, müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada il milli eğitim müdürlerinin (Dönüşümsel uygulamalar, yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar, politik uygulamalar ve iletişim becerileri alt boyutlarından oluşan) Stratejik Liderlik özelliklerini ölçmek için Pisapia tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Alt problemlerin çözülmesi amacıyla, ölçek aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 17 paket programına aktarılmış, aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans yüzdeleri hesaplanmıştır. İstatistiksel analizlerde .01 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı, Stratejik Liderliğin alt boyutları olan “Yönetsel uygulamalar, Etik uygulamalar ve iletişim becerisine yönelik uygulamaları” yüksek ancak geliştirilmesi gereken düzeyde “dönüşümsel uygulamaları” ortaya yakın düzeyde sergiledikleri; diğer taraftan “politik uygulamaları ise çok az seviyede uyguladıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan stratejik liderliğin yönetsel uygulamalar alt boyutu ile ankete katılanların yaş, görev yaptığı yer, görevdeki deneyim, değerlendirdiği kişi ile çalışma süresi, değişkenleri arasında, dönüşümsel uygulamalar alt boyutu ile yaş, görev yeri değişkenleri arasında ve politik uygulamalar alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Strateji, Liderlik, Stratejik Liderlik, Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik

Bu tez çalışması G.Ü.B.A.P tarafından desteklenmiştir. Proje No: (04/2011-40)

ABSTRACT**STRATEGIC LIDERSHIP FEATURE RESEARCH OF PROVINCIAL EDUCATION MANAGERS****KILINÇKAYA, Bekir**

Department of Educational Sciences, Educational Administration and Inspection

Gazi University Institute of Educational Sciences

Advisor : Murat Gürkan GÜLCAN

Nov-2012, pp.

The purpose of this research is to investigate strategic leadership properties of provincial education managers.

The research was conducted by the use of screening method. In this research, consulted to view of assistant manager, branch manager, section chief working in 81 provinces national education directorate throughout Turkey. Strategic Leadership questionnaire developed by Pisapia was used as a data collection tool to measure properties of strategic leadership of provincial education managers. SPSS 17 package program, the mean, standard deviation, and frequency percentages were calculated. Significance level of .01 was used for statistical analysis.

As a result of the research; It has been reached that strategic leadership practices was used less often by provincial education managers, sub-dimensions of strategic leadership “ administrative applications, applications of ethical practices and communication skills” used high level but need to be developed, “transformational practices was exhibited close to the level of medium by the provincial education managers, on the other hand, it was founded that political practices was applied very low level.

On the other hand; It is concluded that between administrative practices sub-dimension of strategic leadership with the variables of age, his and place of task, the incumbent experience, considers the person working time of respondents of survey and between transformational practices with variables of age, and place of task and between political practices with variables of age there is significant difference

Key words: Strategy, Leadership, Strategic Leadership, Strategic Leadership in Educational Organizations

Funded by G.Ü.B.A.P., Thesis Grant (04/2011-40)

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
 1. GİRİŞ	 1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.2.1. Alt Amaçlar.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6. Tanımlar	8
 2. PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ.....	 10
2.1. Strateji ve Liderlik.....	10
2.1.1. Strateji Kavramı	10
2.1.2. Liderlik Tanımı	12
2.1.3. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	14
2.1.4. Daha Yeni Liderlik Teorileri	16
2.1.4.1. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik.....	18
2.1.4.2. Karizmatik Liderlik	21
2.1.4.3. Vizyoner Liderlik	26
2.1.4.4. Bilgi Çağı Liderliği.....	29
2.1.4.5. Kuantum Liderlik.....	34
2.1.5. Stratejik Liderlik	39
2.1.6. Stratejik Liderin özellikleri	41

2.2. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli.....	48
2.2.1.Yönetimsel Liderlik.....	50
2.2.2. Dönüşümsel Liderlik	54
2.2.3. Politik Liderlik	61
2.2.4. Etik Liderlik	63
2.2.5. Liderlikte Etkili İletişim Becerileri	70
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	77
3.1. Araştırma Modeli	77
3.2. Evren ve Örneklem	77
3.3. Veri Toplama Aracı	78
3.3.1 Dil Geçerliliği	79
3.3.2. Güvenilirlik Çalışması	79
3.3.3. İçerik/Kapsam Geçerliliği	81
3.4. Veri Analizi	84
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	84
4. BULGULAR VE YORUM	85
4.1. Tanımlayıcı Bulgular	85
4.2. İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin Bulgular	89
4.3. Stratejik Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	94
4.3.1. İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Yönetimsel Uygulamalar Alt Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyleri	94
4.3.2. İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Dönüşümsel Uygulamalar Alt Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyleri	95
4.3.3. İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Politik Uygulamalar Alt Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyleri	97
4.3.4. İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin İletişim Becerileri Alt Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyleri	98
4.3.5. İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Etik Uygulamalar Alt Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyleri	99

4.4. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri İle Stratejik Liderlik Özellikleri Arasındaki Bulgular.....	101
4.4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri İle Stratejik Liderliğin Yönetimsel Uygulamalar Alt Boyutu Arasındaki Bulgular.....	102
4.4.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri İle Stratejik Liderliğin Dönüşümsel Uygulamalar Alt Boyutu Arasındaki Bulgular.....	104
4.4.3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri İle Stratejik Liderliğin Politik Uygulamalar Alt Boyutu Arasındaki Bulgular.....	106
4.4.4. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri İle Stratejik Liderliğin İletişim Becerileri Alt Boyutu Arasındaki Bulgular.....	108
4.4.5. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri İle Stratejik Liderliğin Etik Uygulamalar Alt Boyutu Arasındaki Bulgular.....	109
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	111
5.1. Sonuçlar.....	111
5.2. Öneriler.....	118
5.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler	118
5.2.2. Bu Alanda Daha Sonra Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler	120
KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	121
STRATEJİK LİDERLİK ANKETİ(SLQ).....	121
ANKET İZNİ.....	124
ANKET UYGULAMA İZNİ	135

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1.

Pisapia'nın anketine ait alfa değerleri..... 62

Tablo 4.1.

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Cinsiyete Göre Dağılımı..... 67

Tablo 4.2.

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Yaşlara Göre Dağılımı..... 67

Tablo 4.3

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Göreve Göre Dağılımı..... 68

Tablo 4.4

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 68

Tablo 4.5.

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Mezun Olduğu Bölüme Göre Dağılımı..... 69

Tablo 4.6.

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Görevdeki Deneyimine Göre Dağılımı..... 69

Tablo 4.7.

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Değerlendirdiği Kişi İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....70

Tablo 4.8.

Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Görevle İlgili Aldığı Eğitim sayısına Göre Dağılımı 70

Tablo 4.9.

Ankate Katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Stratejik Liderlik Uygulamalarına Ait Algı Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları 72

Tablo 4.10.

Ankate Katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Yönetimsel Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları 76

Tablo 4.11.

Ankate Katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Dönüşümsel Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları 77

Tablo 4.12.

Ankate Katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Politik Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları 79

Tablo 4.13.

Ankate Katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin İletişim Becerilerine Yönelik Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları 80

Tablo 4.14.

Ankate Katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Etik Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları 81

Tablo 4.15.

Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Demografik Ve Kişisel Özelliklerine Göre İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Yönetimsel Uygulamalar Alt Boyutunu Kullanma Durumuna Ait Görüşleri 84

Tablo 4.16.

<i>Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Dönüşümsel Uygulamalar At Boyutunu Kullanma Durumuna Ait Görüşleri</i>	86
--	----

Tablo 4.17.

<i>Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü Ve Bölüm Şeflerinin Demografik Ve Kişisel Özelliklerine Göre İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Politik Uygulamalar At Boyutunu Kullanma Durumuna Ait Görüşleri</i>	88
---	----

Tablo 4.18.

<i>Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü Ve Bölüm Şeflerinin Demografik Ve Kişisel Özelliklerine Göre İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin İletişim becerileri uygulamaları At Boyutunu Kullanma Durumuna Ait Görüşleri</i>	90
--	----

Tablo 4.19.

<i>Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü Ve Bölüm Şeflerinin Demografik Ve Kişisel Özelliklerine Göre İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Etik uygulamalar Alt Boyutunu Kullanma Durumuna Ait Görüşleri</i>	91
---	----

ŞEKİLLER LİSTESİ**Şekil 2.1.**

Stratejik Liderin Anatomisi 24

Şekil 2.2.

Stratejik Liderlik Çarkı Pisapia (2007)..... 31

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SLQ	: Strategic Leadership Questionnaire
SLÖ	: Stratejik Liderlik Ölçeği

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Teknolojik alandaki gelişmeler, sosyal yapıdaki değişiklikler, nüfus yapısının değişimi, göreve gelen hükümetlerin değişen ekonomik, sosyal ve eğitim ile ilgili politikaları, globalleşen dünyada ülkelerin değişen dış politikaları vb. pek çok etmen kurumları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu değişimlerin sonucunda kurumların yönetim anlayışında da değişimler kaçınılmaz olmaktadır. McInerney ve Barrows (2002) özel sektörün yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni yaklaşımların, kamu idareleri içinde günümüzde kaçınılmaz bir hâle gelmiş olduğundan, değişen piyasa dinamiklerin, global ekonominin ortaya çıkmasının, teknolojik gelişmelerin, toplumun artan taleplerinin ve daha az kaynakla daha fazla sosyal hizmet sağlama gerekliliğinin kamu kurumları için güçlükler yaratmış olmasından bahsetmektedir. Joyce (1998) kamu sektöründe son yıllardaki konulara bakıldığında, kamu ile ilgili beklentilerin hızla değiştiğini, halkın ihtiyaçlarına daha duyarlı olma ve kamu hizmetlerinin daha fazla müşteri yönelimli olma zorunluluğunun ortaya çıktığını söylemektedir. Diğer yandan, kamu hizmetlerine olan talebin artmasının kaynak sıkıntısına neden olması, kıt kaynaklar için öncelik verilecek alanların belirlenmesi gerekliliği, kamu hizmetlerinin ve ihtiyaçlarının karmaşıklaşması, özellikle gelişmekte olan ülkelerde hemen hemen her alanda kamu hizmetlerinin beklenen düzeyde olmaması ve halkın değişim yönündeki baskısı vb. güçlükler; kamu kurumlarının karşılaşacağı güçlükler olarak görülebilir. Buna paralel olarak Akyüz (2001) insan düşüncesinin sürekli değiştiği çağımızın en önemli olayının, hiç kuşkusuz değişimin neden olduğu yeni toplum yapısı olduğunu ve yaşamın tümünde karşımıza çıkan değişimin insanı ve insanla ilgili olan her şeyi farklılaştırdığını, bu farklılaşmadan en çok etkilenenlerin de işletmeler ve kurumlar olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bu tip güçlüklerle başa çıkabilmek için özel sektör içerisinde cevap mekanizmaları ortaya

çıktığını, fakat kamu kurumları için cevap verme sürecinin çok daha yavaş olduğunu belirtmektedir.

Pamuk ve diğ. (1978) 1900’lü yılların başında toplumsal yaşantıda, teknolojiye ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişmelerin günümüzde birkaç yılda gerçekleştiğinden; teknolojik gelişmelerin, sosyal yaşantıdaki hızlı değişimin, hükümetlerin değişen sosyal, ekonomik ve eğitim politikalarının, gerek kamu gerekse sivil örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğinden bahsetmektedir. Bu etkilerin sonucunda yönetim anlayışında da değişimler olmaktadır. Yönetimde eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, görüşler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimler, diğer tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır (Gümüşeli, 2001).

Aktan (2007) tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, beklentilerinin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün daha da ezici rekabet karşısında örgütler, daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır demektedir. Gerçekten de değişen dünyada stratejik yönetim; daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken bugün neredeyse tüm örgüt ve kurumlar, stratejik yönetimi kullanmaktadır. Güçlü (2003) günümüz dünyasının örgüt ve kurumlarının temel amacın, en iyi hizmeti ve ürünü en verimli ve en etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılması olduğunu söylemektedir. Bunun yanında çok hızlı değişen dünyada bu hızlı değişimlere örgütlerin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerini belirleyerek uygulamaya koymaları gerektiğinden bahsetmektedir. Günümüzde stratejisi olmayan bir kurum, önünü göremeyen ve nereye gideceğini bilmeyen bir kurumdur. Günlük işleri yapmak ve günlük olarak karşılaşılan sorunları çözmek, kurumlar için bir hedef oluşturmaya yeterli olmaz. Strateji, stratejik kararlara rehberlik ederek kurumun planları, hareket tarzları, kurum yapısı ve değişen dünyaya bakış açısını değiştirerek kurumun kendi içinde odak noktası, uyum, ahenk ve amaç yaratmak için kullanılır.

Şimşek (2008) teknolojik ve sosyokültürel hayattaki değişimlere uyum sağlamayı, kurumların dinamik yönü ile ilişkilendirilen, yönetimin bir işlevi olduğuna dikkat çekmektedir. Bu işlevi yerine getirebilmek için teknik bilgi ve becerisi üst seviyede, değişimi fırsat olarak gören, insan ilişkileri iyi, gerek teknik bilgisi gerekse karizması ile ekibini etkileyip değişimlere ikna edebilecek, örgütün bütünü ile ilgili stratejik kararlar alabilecek yöneticilere ihtiyaç vardır demektir.

Güner (2004) stratejik yönetimi, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder şeklinde tanımlamaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımı için kurumun amaçlarının, hedeflerinin ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerinin belirlenmesi gerekir. Stratejik yönetim yaklaşımı uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Bu anlamda stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalarla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir.

İreland ve Hitt (2005) örgütlerin dinamik unsuru ve yönetimin bir parçası olan stratejik liderliği, stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak görmüştür. Kuşkusuz bu önem, stratejik liderliğin; örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerisi olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılırsa kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinin başarısının en önemli belirleyicisi olarak stratejik liderler, önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

Besler'e (2004) göre değişimlerin anlık olduğu yeni küresel dünya düzeninde, diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de, gelişmelere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmelidirler. Bu tür stratejilerin geliştirilmesi ise değişime uyum sağlama yeteneğine sahip örgüt liderlerinin görevidir. Bu değişim sürecinde liderlerin rolü tamamen değişmekte ve stratejik liderliği gerekli kılmaktadır demektir. Günümüz liderleri kurumlarını etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta problem yaşamakta ve kurumlarını başarıya taşıyacak yaklaşım ve değişimleri yakalayamamaktadırlar. Bulara ilave olarak liderler örgütlerinin başarısının, diğer

kurum çalışanlarının gelişim ve bakış açılarına bağlı olduğunu da göz ardı etmektedirler. Liderler değişim için gerekli olan fikirleri, kurum personelinin bakış açısı ve istekleri ile bağdaştıramamakta, kurum personelinin etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliği kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da kullandıkları sınırlı liderlik özellikleri ile, içinde bulundukları şartlar uyum gösterdiğinde başarılı olabilmektedirler (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Pisapia (2005) stratejik liderlerin, stratejik liderliğin alt boyutu olarak tanımladığı dönüşümsel uygulamaları (Transforming), yönetsel uygulamaları (Managing), politik uygulamaları (Bonding), iletişim becerilerini (Bartering) ve etik uygulamaları (Bridging) diğer liderlere göre daha fazla kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Pisapia stratejik liderliği, dönüşümcü (değişim ihtiyacı), yönetsel (istikrar ihtiyacı), paylaşımcı (ortak hedef ihtiyacı), iletişimsel (örgüt içi ve dışı iletişim ihtiyacı) ve yapılan işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşım ortaya koyarak açıklamaya çalışmıştır. Başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir.

Yaşanan değişimler ve anlayış diğer tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişime sebep olmaktadır. Değişimlerin etkisinde Türkiye’de kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi MEHTAP’tır.

“Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi” (MEHTAP), Bakanlar Kurulu kararıyla 1962-1963 yıllarında gerçekleştirilen ve Türkiye Cumhuriyeti merkezî hükümet örgütüne bağlı kurumlar arasında görev dağılımını incelemek ve kamu hizmetlerinin daha verimli çalışmasının nasıl sağlanabileceği yolunda öneriler hazırlamak üzere yapılan geniş kapsamlı araştırmadır. Rapor 1963 yılında yayımlanmıştır. Türk yönetsel araştırmalar tarihinin en önemli unsurlarından biri olan MEHTAP raporu, ilkin merkezî hükümet örgütünün genel yapısını ele almakta, Bakanlar Kurulunun çalışma koşulları, Başbakanlık Örgütü, Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcılıkları ile Başbakanlığa bağlı kuruluşlarla, özerk kuruluşların durumları hakkında saptamalar yapmakta ve öneriler getirmektedir. Ardından yönetsel kuruluşların yaratılması ya da görevlendirilmesinde mevzuat sorunu ve merkezî hükümetin taşra örgütü eleştirel açıdan incelenmektedir. Bu bölümlerde tek tek bakanlık veya kuruluşlar değil, hizmet türleri odak teşkil etmektedir.

Bundan sonra, kamu görevi olarak merkezî hükümetçe üstlenilmesi gerekli görülüp de uygulamada eksik yapılanlar sayılmakta ve bu duruma yol açan nedenler (personel yetersizliği, yönlendirme ve denetim yokluğu, örgütlenmede aksaklıklar, kırtasiyecilik ve iyi düzenlenmemiş merkeziyetçilik) belirlenmektedir. Bu raporda ortaya konan sorunlara önerilen çözümlerin bir bölümü zaman içinde uygulamaya konulabilmiş sayılsa bile önemli bir bölümü hedef olarak kalmaya devam etmiş ve İdari Reform Danışma Kurulu Raporu (1972) ve KAYA Raporu (1991) gibi başka araştırmalarda da yinelenmiştir.

Kamu Yönetimi Araştırması-Genel Raporu (KAYA Raporu), Türk yönetimini genel ölçekte yeniden düzenlemek amacıyla 1988-1991 yıllarında yapılan bir dizi araştırma sonucunda yayımlanan genel rapordur.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT); 1988 yılında, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünden (TODAİE), Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık program uygulamalarına ışık tutacak biçimde, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere o güne dek yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak; bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak; Avrupa Topluluklarına yönetsel uyum alanında yapılması gerekli hazırlıkları saptamak üzere bir yönetim araştırması yapmasını istemiştir. Bu istem üzerine başlatılan kamu yönetimi araştırma projesinin kapsamına, merkezi yönetimi oluşturan genel ve katma bütçeli kuruluşlarla, bunların taşra örgütleri, yerel yönetimler ve öteki kamu kurumları alınmıştır.

KAYA Raporu, merkezî yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavuşturmak ve böyle bir düzende iş görmelerini sağlamak için bu kuruluşların amaçlarında, görevlerinde, görevlerinin bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanım biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, iletişim ve halkla ilişkiler sisteminde varolan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamaya çalışmış, bu konularda yapılması gerekenleri önermiştir.

Bu çalışmaların neticesinde, kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikalara somut iş planlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “Stratejik Planlama” temel bir araç olarak belirlenmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006). 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’de kamuda stratejik planlamanın temelleri atılmış ve yasal alt yapısı oluşturulmuştur. Kamu idareleri bu kanun çerçevesinde stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü hâle getirilmişlerdir.

Bu araştırmanın amacı açıklanırken üç konudan bahsedilebilir. İlki, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idareleri için stratejik yönetimin ve planlamanın öneminin kabul edilmiş olması ve Türkiye genelinde tüm kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiş olması. İkincisi, stratejik yönetim faaliyetlerinin başarısında en önemli faktör olarak stratejik liderliğin öneminin görülmesi ve Pisapia’nın dönüşümsel uygulamalar, yönetsel uygulamalar, politik uygulamalar, iletişim becerileri ve etik uygulamaları stratejik liderliğin alt boyutları olarak tanımlamasıdır. Üçüncüsü ise eğitim kurumlarının da stratejik yönetim ve özellikle stratejik liderlik özelliklerine ihtiyaç duymasısıdır.

Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında 5436 sayılı Kanun’un 17’nci maddesi ile Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı kaldırılarak yerine Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur (24/12/2005 tarih ve 26033 sayılı Resmî Gazete). Buna bağlı olarak İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde de Strateji Geliştirme ve Stratejik Plan Daire Başkanlıkları kurulmuş, bu birimler il milli eğitim müdürlerine bağlanmıştır. Türkiye’de uygulanmakta olan merkezî yönetime bağlı Milli Eğitim Bakanlığı ve Bakanlığın Taşra Teşkilatı ile stratejik yönetim ve liderlik ile ilgili tanımlamalar göz önüne alındığında, bir örgütü bir noktadan alıp daha ileri bir noktaya taşımak olarak adlandırılabilen stratejik liderlikle ilgili Okul Müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri üzerine daha önce çalışmalar yapılmış olmasına rağmen (Ülker, 2009, Altinkurt, 2007), Stratejik liderlik uygulamalarının millî eğitim müdürleri seviyesinde uygulanmasının incelenmesi amacı ile hazırlanan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, il millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini belirlemek, stratejik liderliğin alt boyutlarını ne derece kullandıklarını tespit etmek ve öneriler getirmektir.

1.3. PROBLEM

İl millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri nedir?

1.3.1. ALT PROBLEMLER

1. İl millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin algılarına göre, il millî eğitim müdürlerinin, stratejik liderliği kullanma düzeyleri nedir ?

2. İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il millî eğitim müdürlerinin,

- 2.1. Yönetimsel uygulamalar,
- 2.2. Dönüşümsel uygulamalar,
- 2.3. Politik uygulamalar,
- 2.4. İletişim becerileri,
- 2.5. Etik uygulamalar, alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?

3. İl millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile, il millî eğitim müdürlerinin, stratejik liderlik özelliklerini kullanma algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türkiye eğitim sisteminde, eğitim yöneticilerinin; eğitim kurumlarının başarısını arttırmak ve kurum için daha iyi bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak amacıyla geleceği görme, misyon ve vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanan stratejik liderlik

özelliklerini kullanarak stratejik yönetim ve stratejik planlamayı da kapsayan bir süreç oluşturmaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda, millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, millî eğitim müdürlerinin stratejik yönetim ve stratejik liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik, atama, görevde yükselme, yer değiştirme ve düzenlenecek eğitim programlarının hazırlanmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir.

1.5. VARSAYIMLAR

a. Araştırmaya katılan il milli eğitim müdürlüğü çalışanları anket sorularını içten ve amirlerinin etkisinde kalmadan cevaplandırmışlardır.

b. Araştırmanın örneklemini, evreni temsil etmektedir.

c. Araştırmacı tarafından il millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik kullanılan ve Pisapia (2007)'nın geliştirdiği, Stratejik Liderlik Anketi (Stratejik Leadership Questionier),(SLQ) verileri elde etmek için yeterlidir.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

a. Bu çalışma, 2011–2012 yılında 81 il Millî Eğitim Müdürlüğünde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin ankete verdikleri cevaplar

b. Konuyla ilgili ulaşılan kaynaklardan elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

Bu bölümde liderlik, strateji, stratejik liderlik ve Pisapia'nın modelinde stratejik liderliğin alt boyutu olarak verilen liderlik tanımlarına yer verilmiştir.

Strateji: Strateji, bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır (Aktan, 2008). Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir (Davies, 2004). Her ne kadar strateji daha çok gelecek ile ilişkilendirilse de örgütün geçmişi ve şu anını da kapsar.

Liderlik: İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme etkinliği olarak tanımlanabilir (Adair, 2005). Liderlik; takipçilerini etkileyerek, motive ederek, onlara kaynak sağlayarak ve onları örgütlü bir biçimde ortak bir amaca yönlendirerek önderlik yapma faaliyetlerinin bütünüdür.

Stratejik Liderlik: Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve iş görenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Davies, 2004). Örgütün geçmişini, şu anını ve geleceğini kapsayan hem günlük rutin hem de hayati derecede önemli eylemler ve kararlar bütünüdür (Boal, 2007).

Dönüşümsel Liderlik: Dönüşümcü liderlik, örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Böyle bir lider çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon – misyon bilincini oluşturarak çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler günlük işlerle meşgul olmazlar, örgüte yön tayin ederler.

Yönetimsel Liderlik: Genellikle düz bir çizgi izleyerek amaçlarına ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih eden, işleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkileyici olmaları gerektiğinde değişiklik yapan, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanan bir liderlik türüdür (Ketteridge ve diğ. 2002).

Etik Liderlik: Moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir. Etik liderliğin en belirgin özelliği, liderliğin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır. Etik lider; çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir (Çelik, 2000: 90).

Politik Liderlik: Gücü arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanan, bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek için mevcut durumu sürdürme özelliklerine sahip olan bir liderlik türüdür (Pisapia, 2006).

BÖLÜM II

PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde, stratejik liderlik ile ilgili teorik araştırmalar ve açıklamalar yer almaktadır. İlk olarak strateji ve liderlik kavramları daha sonra ise stratejik liderliğin alt boyutları olduğu kabul edilen yönetsel liderlik uygulamaları, dönüşümsel liderlik uygulamaları, politik liderlik uygulamaları, iletişim becerileri, etik liderlik uygulamalarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Strateji ve Liderlik

2.1.1. Strateji Kavramı

Politik ve askerî bağlamda strateji kavramı oldukça eski bir tarihe sahiptir. Stratejinin belli başlı ilkeleri Sun Tzu, Homer, Euripides ve diğer eski stratejist ve yazarlar tarafından tartışılmıştır. Adair (2005) ve Aksu (2002) stratejik yönetim ve stratejik liderlik içerisinde geçen strateji (strategy) kelimesinin Yunanca “stratos” (ordu, geniş bir insan topluluğu) ve “egy” (gütmek, yön vermek) sözcüklerinden oluştuğunu belirtmektedirler. Aktan (2006) ise stratejinin “yol, çizgi ve nehir yatağı anlamına gelen” Latince “stratum” kelimesinden geldiğini ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise strateji (TDK, 2006), önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamındadır. Kelimenin kökeni konusunda görüş ayrılıkları bulunmasına rağmen tüm tanımlamaların yakın anlamlara geldiği görülmektedir.

Eren, (1998, s.2) “Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askerî alanda taşıdığı öneme borçludur.” demektedir. Askerî kökenli bir kavram olan stratejinin bu alandaki anlamı, mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanarak zafere ulaşmaktır (Adair, 2005, s.42). Eren, (1998) düşman güçlerin durumunu araştırarak, fırsat ve tehditleri tahmin ederek, kendi birliklerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek stratejiler geliştirilmesi ve en uygun zamanda uygulamaya konulması askerî stratejinin temelini oluşturmaktadır demektedir.

Maviş (1988) strateji kavramının 1970’lerden sonra çok sık kullanılmaya ve işletme alan yazında önemli bir yere sahip olmaya başladığını ifade etmektedir. Genel

örgüt yönetimi alanında da strateji ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Thompson ve Strickland (2001) stratejiyi, yönetimin oyun planı Clayton (2002)'de fark yaratmak olarak tanımlamaktadır. Hofer ve Schendel (1978) daha ayrıntılı bir tanımlama yapmaktadırlar ve strateji, örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak etkinliklerdir biçiminde tanımlamaktadırlar.

Yönetim biliminde strateji, “bir örgütün hedefine ulaşmak için izleyeceği yollar, planlar, taktikler” anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2008:6). Buna göre strateji; “örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007:7).

Değişen dünyada stratejinin anlamı değişmektedir. Örneğin Eisenhardt ve Sull (2002), basit kurallar olarak strateji kavramının günümüz örgütleri için daha uygun olduğunu iddia etmektedirler. Durağan ortamlarda yöneticiler geleceğe yönelik öngörüler üzerine inşa edilmiş karmaşık stratejilerde başarıyı arayabilirler. Ama iş ve ortam karmaşılaştıkça stratejinin basitleşmesi gerekir. Geleneksel stratejide üstünlük, kaynakların ve pazar istikrarının korunması ile elde edilir. Basit kurallı stratejide ise üstünlük hızla gelip geçen fırsatları yakalayabilmeye bağlıdır. Global dünyanın stratejik sonucu, başarı için beklenmedik ve hızla gelip geçen fırsatları yakalamak zorunda kalmak olmuştur.

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji, stratejik amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askerî alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2003:66-68).

2.1.2 Liderlik Tanımı

Liderlik sözcüğünün günümüze kadar gelişinde, lider diye nitelediğimiz kişilerin büyük çoğunluğunun tarihsel, askerî, politik ve dinî olaylarda başrol oynadıklarını ve bir kısmının etkisinin olayların da önüne geçtiği görülmektedir. Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme etkinliği olarak tanımlanabilir. 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. Liderlik bu bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte, bir liderin özellikleri aynıdır (Adair, 2005).

Liderlik kelimesinin İngilizce karşılığı olan “leadership” kelimesi, İngilizcede “to lead” fiilinin isim hâlidir. “To lead” liderlik yapmak, rehberlik etmek anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise liderlik üç anlamı ile tanımlanmaktadır (TDK 2006) önder, şef, bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyi ile görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı. Bu tanımlar incelendiğinde tanımlardaki ortak ifadenin önde olmak, önderlik etmek olduğu görülmektedir. Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından iki noktanın belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak yönetme ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duyarlar. Diğer nokta ise; ast üst ilişkisinin olduğu formel örgütlerden, informal bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan, etkileyen- etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığıdır.

Liderlik konusuyla ilgili ilk ciddi çalışmalar 1900 yılından sonra yapılmıştır. 1927’den sonraki yıllarda konunun önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. 1941–1944 yılları arasında ise yapılan araştırmaların sayısında ciddi artışlar olmuştur. Bu tarihlerde özellikle Kurt Lewin’in küçük gruplar üzerinde yaptığı araştırmalar liderlik konusunun anlaşılmasında gerçek bir değişikliğe yol açmıştır (Güney, 2000). Liderlikle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Jacobs’a (1990) göre Liderlik, müşterek bir çabaya, amaç (anamlı bir yön) verme ve amaçlara ulaşmak için istemli bir çaba harcanmasına neden olma, sürecidir.

Hemphill'e (1957) göre, "Bir grubun eylemlerini ortak olarak paylaşılan bir amaca doğru yönlendiren...bir bireyin davranışıdır."

Adair'e (2005, s.63-87) göre "Ortak amacın gerçekleştirilmesinde, bir kişinin bir grubu etkileyebilmesidir."

Kongar'a (2005) göre "Farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları, aynı amaç etrafında toplayabilme, aynı hedefe yöneltebilmedir."

Yukl'a göre (Akt.: Başaran, 2004, s.73) "Örgütün bir üyesinin öteki üyeleri güdüleyebilmesi ya da onların yeterliklerini değiştirebilmesidir."

Du Brian'a göre (Akt.: Başaran, 2004, s.73) "Ortak amaçları için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmede etkileme sürecidir."

Zaleznik'e (Akt.: Çelik, 2003, s.1) göre "İzleyenlerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır."

Stogdill'e (Akt.: Güney, 2000, s.501) göre " Amacın saptanması ve bu amaca ulaşmak için gerekli etkinlikler üzerinde yaptığı etki nedeniyle örgütteki diğer üyeleri etkileme sürecidir."

Ancak ilgili literatürü incelediğimizde pek çok araştırmacının kendi ilgisini en çok çeken fenomene göre bir liderlik tanımı yaptığını görmekteyiz. Stogdill'e (1974) göre, neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır.

Tanımların ortak özelliği; liderliğin bir grup etkinliği ve bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileme süreci olduğudur (Ensari, 1999, s.82). Rost, son yetmiş beş yıl içerisinde liderlik üzerine yapılmış altı yüz çalışmayı incelemiş, ulaştığı liderlik tanımlarının, liderliği diğer sosyal fenomenlerden ayırmakta başarısız kaldığını iddia etmiş ve analizleri sonucu 20. yüzyılın liderlik paradigmasını iki kelimeye indirgemıştır: "Liderlik iyi yönetimdir." Elbette liderliği yalnızca iyi yönetime indirgemek yanlış olacaktır fakat iyi yönetimin her liderin görev ajandasında yer aldığı da unutulmamalıdır (Gini, 1997: 329).

2.1.3 Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca insanlar topluluklar hâlinde yaşamış ve bu toplulukları sevk ve idare edecek bir lidere gereksinim duymuşlardır. Bu insan topluluklarında liderlik yapan birilerinin olması, lideri öne çıkaran, onu takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerin ilk olarak doğuştan gelen karakter, beceri ve fiziksel özellikler olduğu kabul edilerek lideri takipçilerinden ayıran birtakım özellikler tanımlanmıştır. Daha sonra ise liderin özelliklerinden çok davranışları ve liderin içinde bulunduğu koşullar incelenerek liderliği açıklamaya çalışan liderlik teorileri ortaya konmuştur. Tarihsel evrimine göre liderlik teorileri; büyük adamlar teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak gruplanabilir (Çelik, 2003:189-193; Taner ve Çetin, 2005).

Büyük adamlar teorisi, bazı bireylerin tarihin herhangi bir periyodunda lider olmalarına imkân verecek bazı özellikler ile doğdukları varsayımına dayanmaktadır. Büyük adamlar teorisi, liderlik için daha gerçekçi bir özellik yaklaşımına yol açmış ve zaman içerisinde **Özellikler Teorisi**'ne dönüşmüştür.

Özellikler kuramında, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılarak başarı liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikler kuramına göre liderin etkililiği, sahip olduğu kişisel özelliklerle belirlenmektedir. Bu kuramın savunucuları, etkin bir lideri etkin olmayan bir liderden ayıran belirli bireysel özelliklerin (fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili) doğuştan var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Dikkatler liderlerin sahip oldukları evrensel özelliklerin araştırılmasına çevrilmiştir (Luthans, 1981: 418-419).

Lider özelliklerine ilişkin pek çok araştırma, liderleri izleyenlerden net bir şekilde ve tutarlı olarak ayırt edecek özellikleri belirlemede başarısız olmuştur. Liderler lider olmayanlara göre daha parıltılı, daha dışa dönük, kendine daha fazla güvenen ve hatta daha uzun olarak bile bulunmuştur. Fakat milyonlarca insan bu özelliklere sahip olmasına karşın pek çoğu liderlik pozisyonlarını asla elde edemeyeceklerdir. Ayrıca tarihteki bazı önemli liderler de bu özelliklere sahip değildir.

Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları lider davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Davranışçı kuramın temelinde liderin, liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yer alır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2001: 470).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması ile bireysel, grup ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olan lider davranışları belirlenmeye çalışmıştır. Bu araştırmada “Lider Davranışını Belirleme Anketi” kullanılarak iki temel lider davranış boyutu tanımlamıştır: Bunlar “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” olmak üzere iki temel liderlik boyutudur (Hellriegel, 2001: 330).

İlişki boyutu; lider ve izleyenler arasında arkadaşlığa, karşılıklı güvene, saygıya, samimiyete dayalı bir ilişkiyi işaret eden davranışları kapsamaktadır. Görev boyutu, liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirmesi gereken görevlere yoğunlaşmasını içerir (Ergeneli, 2006: 219).

Yapılan tüm araştırmalar, hiçbir özelliğin tüm etkili liderler için müşterek ve hiçbir davranışın tüm durumlarda etkili olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu sebeple araştırmacılar, belirli bir liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumsal faktörleri incelemeye çalışmışlar ve ***Durumsallık Teorisi*** ortaya çıkmıştır.

Durumsallık kuramı farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilemeyeceğini savunmaktadır. Yani değişik koşullar için değişik liderlik biçimleri gereklidir. Bu kuramın öncüleri arasında, Fiedler’in “Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik”, House’nin “Amaçlara Yönelik Liderlik”, Hersey ve Blanchard’ın “Grubun Olgunluk Düzeyine Göre Liderlik” yaklaşımları sayılabilir. Durumsallık teorisinin temel varsayımı, uygun lider davranışının durumdan duruma değişeceği yönündedir. Durumsallık teorisinin amacı ise, kilit durumsal faktörleri tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için birbirlerini nasıl etkilediklerini açıkça belirtmektir (Griffin, 2002: 529). Gene bu teoriye göre, bazı durumlar bazı insanlarda,

diğer durumlar da başka insanlarda liderlik duyguları uyandıracaktır. Bu sebeple liderlik hakkında genel konuşmak doğru değildir. Durumsallık teorisi, kimin lider olarak ortaya çıkacağını ve bu liderin hangi liderlik tarzını benimsemek zorunda olduğunu, durumun belirlediğini kabul etmektedir (Adair, 2005: 28).

Özellikler kuramını ve davranışçı kuramı tamamlayıcı ve geliştirici nitelik taşıyan durumsallık kuramı içerisinde, son dönemde dönüştürücü (transformational), vizyoner, işlemci (transactional), etik ve eğitim örgütlerine özgü öğretimsel liderlik gibi liderlik teorileri geliştirilmiştir (Uysal, 2001; Çelik, 2004).

2.1.4 Daha Yeni Liderlik Teorileri

2.1.4.1. İşlemci Liderlik

Bu teorilerde, liderin etkinliğini belirleyen faktör ağırlıklı olarak lider ve izleyici arasındaki etkileşimsel ilişkidir. Yeni liderlik araştırmaları lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “işlemci liderlik” (transactional) olarak adlandırılmış ve dönüştürücü liderlik anlayışının işlemci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur (Brestrich, 1999: 114).

İşlemci liderlik davranışı, izleyicilerin çabası karşılığında liderin ödül sağladığı bir değişim sürecinde ortaya çıkar (Eren, 2003:460). Bu değişim; ekonomik, politik veya psikolojik olabilir. İşlemci lider; daha kaliteli çıktı, daha çok satış veya hizmet, düşük üretim maliyetleri gibi arzulanan sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekeni tanımlamalıdır. Bunu yaparken de izleyicilerin ihtiyaçlarını göz önüne almalıdır (Burns, 1979). İşlemci liderlikte; izleyenler, liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt disiplinel davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Brestrich, 1999: 114). İşlemci liderlikte basit olarak lider, almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir (Eraslan, 2004).

İşlemci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Başarı grafiği normal artış gösterir, atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Eren, 2003: 312-314). İşlemci

liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler (Starrat, 1995: 112; Akt. Çelik, 2004: 147).

İzleyenler liderlerinin isteğine göre hareket ettiklerinde prestijlerinin yükselmesi gibi belli değerlere sahip olurlar. Dolayısıyla izleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bu liderliği benimseyen yöneticilerin yönetimi; performansa dayalı olarak ödüllendirme, kusursuz faaliyetlerde bulunma gibi davranışlara dayalıdır. Böyle bir liderlik yaklaşımında görevlerin bitirilmesi ve çalışanların itaati, katı bir ödül - ceza sistemini içerir (Erdoğan, 2000: 47).

İşlemci liderliğin; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere üç alt boyutu vardır. İşlemci liderliğin yetersiz olduğu inancıyla dönüşümcü liderlik kavramı ortaya konmuştur.

2.1.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı; örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Böyle bir lider; çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon – misyon bilincini oluşturarak çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar (Karip, 1998). Dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar, liderlerle takipçilerinin birbirini desteklemesiyle ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler; izleyenlerinin tatminini artırarak onların sürekli gelişmesini, örgütün misyonunun yenilenmesini sağlayarak çalışanların kendi ve grup amaçlarına uygun bir bakış açısı kazanması üzerinde durur (Erdoğan, 2000:46).

Burns'a göre dönüşümcü lider; izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Karip,1998). Burns, dönüşümcü ve işlemci liderliği birbirinden farklı iki ayrı liderlik tipi olarak kabul etmiştir. Burns'e göre lider, ya dönüşümcü lider ya da işlemci lider olabilir, her ikisi birden olamaz (Bozlağan, 2005). Burns'e göre, işlemci lider de dönüşümcü lider de değerlere başvurmasına rağmen işlemci liderler sadece dürüstlük ve karşılıklılık gibi değişime yönelik değerlere başvurmaktadır. İşlemci liderlikte, lider ile izleyenler arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki bulunurken dönüşümcü liderlikte ise liderin inançları, değerleri ve izleyenlerin gereksinimleri üzerine daha fazla ağırlık verilmektedir (Berber, 2000).

Bass (1996) dönüşümcü liderliği; liderin çalışanlarına olan etkisi olarak tanımlamaktadır. Lider, görev sonuçlarının önemi ve değeri konusuna takipçilerinin dikkatini daha fazla çekerek ve onların yüksek seviye ihtiyaçlarını canlandırarak dönüşümü sağlar. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler. Dönüşümcü liderlik, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubu veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakârlık etmelerine dayanmaktadır. Temel amacı insan ve değişim odaklı olan bu yeni liderlik kavramı daha sonra Bass tarafından büyük boyutlu araştırmalarda sınanmıştır.

“Çok faktörlü liderlik anketi” iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Ankette işlemci (etkileşimsel) liderliğin boyutları, koşullu ödüller, istisnalarla yönetim ve laissez faire liderlik olarak belirtilirken dönüşümsel liderliğin boyutları ise idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak belirtilmiştir. Dönüşümcü bir lider günlük örgütsel işlemlerin yanında idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarıma ve bireysel destek sağlama davranışlarının özelliklerini kendinde toplar (Karip, 1998). Bass, her ne kadar dönüşümcü ve işlemci liderlik tipini kavramsal olarak birbirinden ayırmış olsa da farklı durumlar çerçevesinde aynı liderde bir arada bulunabileceğini belirtmektedir. Öyle ki, lider duruma göre daha işlemci davranabileceği gibi, duruma göre daha dönüşümcü davranışlar sergileyebilmektedir (Bass, 1996). Bu bağlamda ele alındığında, bir lideri sadece dönüşümcü ya da sadece işlemci olarak belirlemek yerine bir liderin her iki liderlik tipini de sergileyebileceği sonucuna varılmaktadır.

Bass yaptığı çok büyük boyutlu çalışmalar sonucunda, işlemci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları özet olarak şu şekilde belirtmiştir (Brestich, 1999:120):

İşlemci Lider:

- Koşullu ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.
- Boşlukları kullanarak yönetir (Aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, bunlardan doğru adımlar atar.

- Boşlukları kullanarak yönetir (Pasif): Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.
- Laissez Faire: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.

Dönüşümcü Lider:

- İdealleştirilmiş etki: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır.
- Telkinle güdüleme: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklamak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar.
- Entelektüel uyarım: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer.
- Bireysel destek sağlama: Kişilere dikkat eder. Her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik eder.

Dönüşümcü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Akt. Çelik, 2009:142). Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, onları girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Akt. Erdoğan, 2004:46). Dönüşümcü liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimli olup sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla düşüncelerini insanlara aşıl原因, girişimciliğe, kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Erdoğan, 2004:46). Yukl'a (2002) göre dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar. Bu kuram okul müdürlerini de dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bunun nedeni şu başlıklar altında belirtilebilir:

- Sürekli gelişme için
- Ortak vizyon ve amaç için
- Risk almak için
- Toplam kalite yönetimi için
- Etkili okullar için
- Kişiler arası ilişkiler için (Akt. Açıklan, 2002:54).

Okullarda dönüşümcü lider; öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşılayan liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik davranışlar göstermesi gerekmektedir. Bilgi kaynağı olan okullarda görevli okul müdürleri dönüşümsel liderlik yaklaşımını benimseyerek; işbirlikli çalışmalar, ortak amaç, yüksek adanmışlık, yetkilendirme, profesyonel gelişimi sağlama, öğrenmeye teşvik gibi kültürel unsurları oluşturur ve bu şekilde istenen etkili okullara sahip olunabilir. Dönüşümcü liderlik öğretmenlerin kişisel amaçları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak güçlü etkiye sahiptir. Eğitimde dönüşümcü lider; model olma, destekleme, teşvik etme ve beraber çalışma gibi dönüşümcü liderlik uygulamalarını yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir (Akt. Oran, 2002:51).

2.1.4.3. Karizmatik Liderlik;

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve “ihvan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Kılınç,1997: 383). Max Weber, karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin ilerde olağan dizi niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir (Zel, 2006:189, aktaran Northouse,1997: 132). Karizmatik liderlik yaklaşımlarının özellikle izleyen odaklı olması diğer yaklaşımlara göre liderlik çözümlemelerinde farklı bir açılım olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan ilk liderlik çalışmalarında tartışılan karizmatik liderlik, 1970’lerin başlarından bu yana yeniden ilgi odağı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar ile 1990’lı yılların başlarında tartışmaya açılan ve her iki yaklaşımın merkezinde yer alan vizyon kavramını odak noktası haline getiren

vizyoner liderlik çalışmaları, kavramları mistik anlamlarından uzaklaştırmış, hem liderlik sürecinin anlaşılmasına, hem de örgütsel liderliğe uygulanabilir hale gelmelerine önemli katkılar sağlamışlardır. (Sabancı,2005:27, aktaran Erçetin, 2000, Fiedler ve House, 1994).

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004:216). Karizmanın boyutlarından birisi liderle astları arasındaki ilişkidir. Karizmatik olarak algılanan kişiler, genellikle içinde bulundukları grubun üyelerine ilham veren, onlarla ilişki kurmaktan kaçınmayan kişilerdir. Böyle bir davranışın sonucu liderin etrafında toplanan kişiler, ona hayranlık duyarlar, duygusal olarak bağlanırlar (Ata, 2006: 42). Karizmatik liderler bir vizyonu olan ve bu vizyonu her koşulda savunan kişilerdir. Karizmatik liderlerin kendilerine güvenleri tamdır ve vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar, özveride bulunurlar. Bu tarz liderler, üç liderlik davranış şeklini sergileyerek izleyicilerin gözünde heyecan uyandırmaktadırlar (Ateş, 2005:43). Bunlar;

- Örgüt içinde genel bir vizyon geliştirme,
- Vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma,
- Örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama.

Weber, karizmatik otoriteyi, bir kişinin kutsallığına ya da kahramanlık gücüne veya örnek alınacak vasıflarına ve bu kişi tarafından yönetilenlerin kurulan düzene tam bir teslimiyet içinde bağlanmaları sonucunda ortaya çıkan otorite tipi olarak tanımlamaktadır. Karizmatik lider, taraftarlarının gözünde, ortalama insanların üstünde yer alan, onların yararına mucizeler yaratmaya muktedir kimsedir. Karizmatik liderlik açısından önemli olan, liderin olağanüstü vasıflarının bulunduğu dair geniş halk kitlelerinde sağlam bir inanç uyandırmasıdır. Karizmatik lider bir anlamda büyük buhranların ortaya çıkarttığı bir liderliktir. House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir veya daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlar ortaya atmıştır.

(Zel, 2006 : 186, aktaran House ve Aditya,1997:69). Teori karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Teoriye göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğamayacağı, aynı zamanda izleyicilerin lideri insanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür. (Zel,2006 :187).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler, liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyen davranışlar sergileyen liderlerdir. (Uyguç ve diğ., 2000 : 591).

Teoriye göre karizmatik liderin kişilik özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

- * *Uç noktalarındaki görüş:* Rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.
- * *Yüksek riske girme:* Karizmatik liderler, kendilerini riske atarlar, özverilerde bulunurlar ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öderler.
- * *Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma:* Karizmatik liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduklarını gösterirler.
- * *Durumu net bir şekilde değerlendirme:*Karizmatik liderler, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirirler.
- * *İzleyicilerin düş kırıklığı:* Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar.
- * *Kendine güven:* Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir.

* *Kişisel gücün kullanılması*: Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin karizmatik özellikler taşıması daha olasıdır.

Karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte, mutlak bir gereklilik olmadığı; en azından karizmanın tek başına liderlik olayının açıklanmasında yetersiz kalacağı söylenebilir. Kaldı ki, her karizmaya sahip kişinin lider olmadığı da bir gerçektir. Özellikle şöhretli şahıslar (müzisyenler, sanatçılar, bilim adamları v.b.) toplumun önemli bir kesimi tarafından karizmatik olarak görülebilmektedir. Bu kişiler karizmayı temsil eden hürmeti ve derinden saygıyı kendilerini candan seven ve bağlanan kalabalıklardan alırlar. Toplumun heyecanı, şöhretli kişilerin huzurunda harekete geçebilir. Ancak, pek çok şöhretli kişinin sahip olduğu bu karizmayı, karizmasına inanan insanları belirli hedeflere yönlendirerek kullanmadıkları açıktır. (Kılınç, 1997: 75).

Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Cafoglu, 1997: 138; Kılınç, 1997: 403);

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançların doğruluğuna ikna etme,
- Risk alma,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması.

Sonuç olarak Karizmatik Lider;

* Sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.

* Takipçilerini üstün performansa sevk edebilen kişidir.

* Takipçilerine bu tür liderle olan temasları ilham kaynağı olur. Takipçileri liderlerine tamamen güvenir ve onu insanüstü niteliklere sahip biri gibi görürler.

* Örgüt üyeleri üstünde önemli bir etki gösterir, takipçileri onu rol-model olarak görürler ve onun davranışlarını kendilerine örnek alırlar.

2.1.4.4. Vizyoner Liderlik;

Vizyon kavramı, 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 tanımlanabilir (Türkkan, 2003 : 2).

Vizyoner liderlik, günümüzün modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yeniliği sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir. Son dönemlerde vizyon kavramı, vizyoner liderlik ve vizyon yönetimi konusuna büyük vurgu yapıldığı görülmektedir. Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince birden fazla anlamı olan “*videre*” fiilinden türemiş olan “*viso*”, “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” anlamına gelmektedir. Ortaçağda Almanca’ da bilmek anlamına gelen “*wissen*” ve bilge anlamına gelen “*weise*” kavramları da aynı kökenden türetilmişlerdir. “*Visio*” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır (Leonard, 1995: 13).

İlk defa yönetim literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990 yıllarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle halen yöneticiler ve liderler tarafından tam anlaşılmayan bir görüş ve terimdir (Karaman 2006 : 21). Vizyon, içinde bulunulan anda oluşturulan geleceğin yaratılmak istenen resmidir ve geleceğe dair bir hayaldir (Bender, 2006: 109). Örgütün geleceğine biçim ve yön vererek amaçların oluşturulmasına yardımcı olur. Vizyon, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifadesidir (Senge ve diğerleri, 1994 : 302). Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle islenmesiyle yaratılabileceği gibi,

geleceği işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilir. Görüldüğü üzere vizyon örgütün geleceğine ışık tutan, temeldir. Bunlar tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için rehber görevi görür ve birçok düzenleme bu doğrultuda gerçekleşir. Hedeflere ulaşılması konusundaki ilkeler, vizyon sayesinde ortaya konur (Quigley,1998:25), çünkü vizyon, kurumun gelecekteki uygulamalarını şekillendirir. Dolayısıyla vizyon, kurumun geleceğinin oluşturulmasında temel yönlendirici olduğuna göre, vizyon sahibi olmayan bir kurum, anayasası olmayan bir ülkeye benzetebilir. Bu durum temel bir eksiklik olarak değerlendirildiğine göre, ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, kurumun varlığını tehdit edebilecektir (Yüksel, 2004 : 72).

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robbins, 2000 : 144-145).

Lider vizyonu ortaya koyar, kültürü tanımlar ve örgüt ya da grup için geçerli norm ve değerleri belirler. insanları yüreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir, onlara koçluk yapar; ama üzerinde anlaşılmış olan bu normları ve uzlaşma noktalarını çiğnemeleri halinde ekip üyelerini disipline sokar (Blach ve Whiteley, 2005 : 62). Vizyoner lider hem kişisel hem de mesleki olarak yapmak istediğini çok iyi bilmelidir. Nereye ve niye gitmek istediğini bilmeyen lider, vizyonuna ulaşamaz. Liderliğin ikinci malzemesi tutkudur. Lider yaptığı işi seven, işine, mesleğine gönülden bağlanan kişidir. Liderliğin bir başka malzemesi kendini tanıma, içtenlik ve olgunluktan oluşan bütünlüktür. içtenlik, düşünce ve eylemdeki dürüstlüğe, prensiplere olan sarsılmaz bağlılığa, temeldeki sağlamlık ve bütünlüğe dayanır. Olgunluk ise bir lider için oldukça önemlidir; çünkü liderlik sadece insanlara yol göstermek ve emir vermekten ibaret değildir. Lider, birlikte çalışmayı bilen, ekibindeki insanlardan bir şeyler öğrenebilen, samimi bir kişidir. Çalışanlarıyla arasında bütünlük sağlamalı,

güven yaratmalıdır; çünkü lider bunu sağlamadan hiçbir iş yapamaz. Liderliğin bir diğer malzemesi de meraktır; lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar çok şey öğrenmek ister, risk almaktan ve yeni şeyler denemekten çekinmez. Yenilmekten korkmaz ve yaptığı hatalardan bir şeyler öğrenebileceğini bildiği için onları sahiplenir (Bennis, 2003: 43-46).

Vizyoner liderler, öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenmeye açık ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 5) ve güvenilir liderler organizasyon için net, çekici ve ulaşılabilir, ilham verici vizyonlara sahip olanlardır (Bennis ve Goldsmith, 2003: 145). Vizyon sahibi liderler kalıplaşmış düşüncelere meydan okuyarak tamamen yeni kavramlar geliştirir ve ufuklarını genişletirler (Ertuğrul, 2002 : .40). Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar. Kendi yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi sever (Sollmann ve Heinze, 1995 : 27). Vizyoner liderler, çalışanlarını vizyon ile motive etmeye çalışırlar. Şirket vizyonunun ustası liderdir ve çalışanların gelecekteki işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinlerler. Çalışanlarını dinleyen, onların değerlerine saygı duyan lider daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için gönülden çaba gösterirler. Vizyoner bir lider yetki devri yaparak, astlarına bir takım sorumluluklar vermelidir, fakat vizyonu oluşturma ve planlama sürecinde en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece üst kademede kalmamalı, örgüt geneline yayılmalıdır ve belirli aralıklarla kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin işletmedeki tüm çalışanlara iletildiğinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır ve lider, işletme genelindeki performansı daima rakiplere göre değerlendirmelidir. Yenilik ve değişim takip edilmelidir (Quigley, 1998 : 279-280).

Özetlemek gerekirse, vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir.

2.1.4.5. Bilgi Çağı Liderliği;

Liderlik, organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koyar. Arthur Andersen ve APQC (1996) geliştirmiş oldukları Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli'nde örgütsel bilgiyi kolaylaştırıcı faktörlerden biri olan liderlik için dört temel nitelik öne sürmüşlerdir. Buna göre; örgütsel bilgi yönetimi örgüt stratejisinin merkezini oluşturur, örgüt bilgi varlıklarının pazarlanması için stratejiler geliştirir, örgüt temel yetenekleri geliştirmek için öğrenmeyi kullanılır ve bireyler örgütsel bilgiye katkılarına göre değerlendirilir. Bilgi liderliğinin temelleri olan faktörler (Ibicioğlu ve Erdoğan, 2004: 635):

- Bir bilgi lideri: Bir başkan yardımcısı (veya eşiti) unvanı olabilir veya olmayabilir ama bu kişi bilgi ajandasını ileriye doğru götüren biri olarak geniş bir şekilde tanımlanmalıdır.
- CEO desteği: Bilgi girişiminde görülebildiği kadar ideal olarak aktif bir biçimde yer almak.
- Bütün seviyelerde liderlik: Üst-ast, en aşağı seviye ve orta kademe bir liderlik karışımı.
- Hareketli bir bilgi takımı.
- Eylem için bir yapı: Bilgi faaliyetlerinin "büyük resmi" ve bunların işletme stratejileri ile nasıl uyumlaştırılması. Liderler bilgi yaratma sürecinin koşullarını sağlayarak organizasyonu, yeni bilginin yaratılması doğrultusunda aktif ve dinamik olarak yönlendirirler. Bilgi yaratımı sürecine yön vermek açısından orta ve üst düzey yöneticilerin liderlik rolleri de önemlidir. Özellikle, orta düzey yöneticileri organizasyondaki enformasyon akısının yatay ve dikey olarak kesişme noktasında olmaları dolayısıyla diğer çalışanlar ile iletişimi sağlayarak bilgi yaratımı sürecine katılmaları açısından kritik öneme sahiptirler. Liderler bilgi vizyonunu oluşturur, bilgi varlıklarını destekler ve geliştirir, bilgi yaratma sürecini sürekli olarak geliştirirler (Özevren ve Gürsu, 2004:651).

Liderlik, hayatta kalmak için bir işletme stratejisi ve başarılı olabilmek için de kendi kendine bir pozisyon geliştirir. İşletme ve operasyonel stratejiler vizyonu belirler ve kurumun her tarafında bilgi yönetimin değerini sürdürmek için işletme taktikleri ile

bilgi yönetimini düzenler. Bir bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması organizasyonun üst yönetimin desteğini almış ve üst yönetim pozisyonuna yakın bir lideri gerektirir (İbicioğlu ve Erdoğan, 2004 : 15).

Bilgi yönetimi uygulamasına karar verildiğinde, örgütün göz önünde bulunduracağı dört öncelikli konu ve zorunluluk bulunmaktadır. Bunlar (Celep ve Çetin, 2003: 78):

- Yönetimsel önderlik ve adanma
- Sağlıklı bir örgüt kültürü
- Güçlü bilgi yönetim uzmanlığı
- Yapısal hale getirilmiş bir bilgi teknolojisi altyapısı.

Liderlik ve kültür işletmeler için değişimin başarılmasında anahtar rol oynarlar. Bir işletmede hâkim olan kültür, değişimi olumlu yada olumsuz etkileyebileceği gibi işletmede çalışanları yönlendiren/yöneten lider de çeşitli uygulamaların başarısında temel rol oynar. Başarılı bir BY (bilgi yönetimi) liderlik ve kültüre bağlı olduğu kadar teknoloji ve ölçüme de bağlıdır. Lider, belirli projeleri takımıyla istenen amaçlar doğrultusunda başarıyla sonuçlandıran ve bilgiyi yöneten kişidir. Lider, amaç ve yön belirleme aşamasında projesiyle ilgili vizyonu oluşturur. Vizyonunu geliştirecek stratejileri belirler. Birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla vizyon üzerinde görüş birliği sağlar. Bunu yaygın iletişim kurarak, takım üyelerine yetki ve güç vererek, bilgiyi yaygınlaştırarak, eleştiriye açık kalarak, inançlılık ve güvenilirliğini en üst düzeyde tutarak yapmaya çalışır. Bunun sonucu olarak lider bilgiyi de yönetmiş olacaktır. Günümüz şartlarında, teknolojiye bağlı olarak, liderliğin tanımının da değişmesi ve yeni bir takım liderlik becerilerinin oluşması kaçınılmazdır. Liderler genellikle şirketlerinin beyin gücü ve entelektüel kapasitesinden bahsederler ancak sonra tüm yönetim sürecini insan kaynakları ve ET (Enformasyon Teknolojisi) departmanlarına aktarırlar. Strateji geliştirme sürecinde bilgi, kurul toplantılarında temel sorun olarak gündemde tutulmalıdır. Yapmaları gereken başka bir şey ise güveni arttırmak olmalıdır. Liderlerin şirkette bilgiye bir bakış açısı olmalıdır ve müdürlerin bu gelişmeyi teşvik etmesini sağlayacak şartların yaratılmasına yardımcı olmalıdırlar. İtimat, soru sormayı ve

yanıtları araştırmayı teşvik edecek bir ortam yaratmaya yardımcı olmada hayati öneme sahiptir (Lloyd, 2002 : 290).

Bu bağlamda, bilgi çağı liderinden istenenleri su şekilde sıralayabiliriz (Serpek, 2003:53):

- Değişen iş dünyası ve gerektirdiklerini anlamak, değişimi yönetmek.
- Misyon, vizyon ve rekabetçi strateji oluşturmak.
- Liderlik ve Yöneticilik becerilerinin etkinliğini arttırmak.
- Kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını anlamak.
- Uzun vadeli karlılığı sağlamak. Kalıcı rekabetçi avantajlar geliştirmek.
- İç-dış müşteriler ve tedarikçilerle daha iyi işbirliği yapmak.
- Hedefleri çalışanların katkısı ile oluşturup yönetmek.
- Etkili iletişim, geri bildirim sağlamak.
- Katkıya bağlı ödüllendirme ile motivasyon ve sahiplenme duygusunu geliştirmek.
- Kötü performans karşısında bunalmak yerine performansı artırıcı becerileri kazanmak.

Bilgi yöneticilerinin görevleri arasında şunlar yer almaktadır (Barutçugil, 2002:145):

- Şirket yöneticilerinin bilgiye, çalışanlara, bilgi süreçlerine ve entelektüel sermayeye yatırım yapmalarını teşvik eder.
- Örgütün, teknik bilgi (know-how), patentler ve müşteri ilişkileri gibi görünmeyen varlıklarından daha fazla istifade etmesini sağlar.
- Örgütteki yenilikleri, fikirlerin ticarileşmesini, daha sıklıkla gerçekleştirir ve etkili kılar.
- Örgüt içerisindeki muhtemel bilgi kaçaklarını önleyerek gerekli tedbirleri alır.
- Örgüt çalışanları tarafından bilginin yaygınlıkla kullanımını ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel bir kültür yaratır.
- Örgütsel bilgi politikasının oluşturulmasına öncülük eder.

- Örgütteki mevcut bilgi varlıkları sayesinde örgütün verimliliğine katkıda bulunur.
- Örgüt içi yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasını sağlar.
- Dışsal veri ve enformasyonu bilgiye dönüştürerek örgütün bundan en fazla fayda sağlamasına imkan verecek düzenlemeleri yapar.
- Bilgiyle ilgili örgütsel yapı ve stratejileri inşa ederek örgütsel performansı artırır. Bilgi yönetimi, stratejik bir üst yönetim konusu olarak ele alınarak, üst düzeyde yetkilerle donatılmış bir liderin sorumluluğuna verilmelidir. Bu lider, teknolojiyi ve süreçleri yönetirken kurumsal kültürü değiştirmeye de öncülük etmelidir (Barutçugil, 2002: 174).

Bilgi lideri, her liderlik rolünde aranan çoğu özelliklere sahip olmalıdır. Etkin bir bilgi liderinin sahip olması gereken beş özelliği vardır. Bunlar (İbicioğlu, 2004:92):

- Bilgi lideri iyi bir kavramsal düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Bilgi lideri vizyon sahibi olmalıdır.
- Bilgi lideri iletişim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Bilgi lideri katılımcı olmalıdır.
- Bilgi lideri öğrenmek için isteğe sahip olmalıdır.

Bilgi lideri meraklı davranışlara, fikir geliştirici bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün her kademesine girebilmeli, araştırma konusunda özgür olan tutumla yeni veri, fikir, öngörü, fırsatlar, sorular ve sorunlara açık ve aşına olmalıdırlar. Bilgi liderinin insan kaynakları, iş stratejileri ve enformasyon teknolojilerine ilişkin geçmişten gelen bütünleyici bir eğitime sahip olmaları istenir. Bilgi yöneticisinin veya liderinin görevleri karmaşık ve çok çeşitlidir. Bilgiye ilişkin altyapıyı oluşturacak düzenlemeleri yaparken, dış çevrelerle bağlantı kurup dış bilgiye ulaşmayı, şirket içinde bilgi kültürü yaratılması için her düzeyde girişimde bulunmayı ve bilgi kullanımı ile paylaşımını özendirmeyi, bilgi yönetimi ile ilgili tüm unsurları gerçekleştirmeyi, bilgiyi ölçmek için firma geneline en uygun yönetimi seçmeyi ve firmanın bilgi stratejisini belirlemeyi bilgi yöneticisi/lideri üstlenir (Dervişoğlu, 2004:74).

2.1.4.6. Kuantum Liderlik;

Değişikliğin kaçınılmaz olduğu çağımızda hiç bir şeyin belli bir düzen dahilinde gerçekleşmesi ve önceden tahmin edilmesi beklenemez. Yaklaşık bir aşırı aşkın bir süre sosyal bilimcilerin Newton varsayımlarına dayalı Mekanik Liderliği empoze etme çalışmaları gözlenmiştir. Bu doğrultuda, kurumunu çalıştırarak bir adım öteye taşımayı hedefleyen liderler Newton paradigmasına hizmet etmektedirler. Bu paradigmada, eğer liderler zeki ve kurumları iyi çalışıyorsa sorun olmaz, aksi kabulünde ise, yine Newton yasaları kapsamında çözümler aranacaktır. Çünkü bu paradigmada her şey ölçülebilir ve kesin olmalıdır. Liderlikte yaşanan bu gelişmeler, liderliğin organik ve doğrusal olmayan özelliklerini görmezlikten gelmiştir. Liderler, bu anlayış içinde, verimlilik, etkinlik ve performans elde etmek amacıyla kurumunu yöneten bir güç makinesi olmuşlardır. Böylece, insanoğlu, dışarıdan herhangi bir güç uygulanmadan harekete geçemeyen kozmik partikül olarak görülmüş ve ona göre davranılmıştır (Dulupçu ve Papatya, 2008 : 116-117). Kuantum liderlik, sahip olduğu özelliklerle basit bir post-modern teori değildir. Yeni bir paradigmadır. Kuantum liderliğinin hüküm süreceği ortamı tarif edecek en uygun kelimeler belirsizlik ve devamsızlığın yanı sıra düzensizlik ve karmaşıklık olacaktır. Kuantum liderliğinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir;

- * Liderlik, lider ve lideri takip eden insanlar arasında bir etkileşim sahası olarak adlandırılabilir.
- * Liderlik yapılandırılmaz ve önceden tahmin edilemez
- * Liderliğin devam arz etmediği bir gerçektir.
- * Liderliğin etkisi etkileşim düzeyine bağlıdır.

Kuantum liderler bireyler tarafından belirlenen ortak hedefe ulaşmada insanları harekete geçirirler. Bu harekete geçirme, sadece tahmin edilebilir ve somut yerlerde değil, değişen durumlarda da geçerlidir. Sağlam ve görünebilir zeminlerde, kurumlar ve liderler Newton mantığıyla mekanistik olarak düşünebilirler. Ancak, kuantum teorisinde, hayat her zaman sağlam ve tahmin edilebilir bir zemin üzerinde değildir, bu sebeple, hayatın gerçeğiyle uyumlu bir şekilde “doğrusal olmayan ve kestirilemeyen” mantığını benimseyen yaklaşımını kullanmamız daha akılcı olacaktır. Bu da kaotik ve

kestirilemeyen bir ortamda, herhangi bir sınırlama getirmeksizin düşünebilmeyi olanaklı kılar (Penrose, 1999, 169-185).

Treichler ve Carmichael'e, (2004)göre Kuantum liderler,

* Vizyonuna göre iletişim kurar ve görüş birliği sağlar. Bu kolay değildir fakat birçok çalışan kendi bireysel perspektiflerini, fikirlerini ve önerilerini arayan liderler ararlar. Açıklık ve kolaylık en önemli iki anahtardır. Açık, anlaşılır, yüksek etkili bir vizyon güven telkin eder, desteği oluşturur

* Değerlendirmeyi değiştirir. Ölçülen ve ödüllendirilen şey yapılır. Lider, öngörülen geleceğe göre ölçüleri değiştirmelidir. Sadece ölçüleri değiştirmek performansları için ödüllendirilecek olanların bu ölçüleri nasıl anlayıp, yorumlamaları, hangi davranışlar ve sonuçların arzu edildiğini öğrenene kadar değişimi etkilemez

* “Kan” akısını sağlar. Kuantum liderler sistemleri ve kişileri, performansları ile bir değişiklik yapabilecek şekilde ayarlamalıdır. Alt konumlardaki bireyleri ya da örgüt dışından birilerini etki ve güç konumlarına yerleştirerek bunu ayarlayabilirler. Kıdemli kişiler, değişime karşı direnç gösterirlerse, yeni pozisyonlara yönlendirmek bu sorunu çözebilir. İkna edilip, değişime ayak uydurmaları sağlanabilir. Eğer hala direnç gösterirlerse, o halde yenilere yer bırakmaları için ikna edilebilirler

* Örgütü rahatsız edenleri çalıştırır. Çoğu örgütte liderlerin destekleyicileri vardır. Bu kişiler de bir arkadaş çemberinin içinde, yönetime yardımcı olan ve statükoyu koruyan kişilerdir ama başka bir şey değildirler. Kuantum lider, bu kişilerin görev almasını engelleyerek, bu çemberin dışında kalan kişileri harekete geçirerek örgütün statükodan ileriye doğru esnetmenin yollarını arar. Onların fikirleri, gözlemleri ve yaklaşımları yeni bir düşünce biçimini ortaya çıkarabilir. Onlarla diyaloga girmek daha iyi yollar bulmak konusunda ve istenilen sonuca ulaşmak konusunda yardımcı olabilir

* İş yapacakları bulur ve serbest bırakır. Her örgüt, alt düzeylerinde yetenekli çalışanlara sahiptir. Bu bireyler örgütün geçmişine çok aşırı bağlı değildirler ve gelecekte örgütte yerlerini almak için gerekli olan şeyleri yapmaya hazırdırlar. Kuantum lider bu kişileri yetiştirerek sorumluluk almaya hazırlar ve onları hata yapacak kadar serbest bırakır. Amaç, girişim odaklı vizyonu anlayan ve örgütü dönüştürmenin önemini anlayan bireyleri tabana yaymaktır

* Statükocuları yönetir, kendine göre yönlendirir. Örgütteki değişim başlayınca değişimi uygulayanlar, değişime uyanlar ve oturup, değişimin nasıl gittiğini, kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışan birileri her zaman olacaktır. Değişimi desteklemeyenler, bir süre sonra kendilerinin değişime adapte olan ve kendilerinden hızlı ilerleyenler tarafından pas geçildiğini görürler. Bu statükocu grup uygun şekilde yönetilmelidir yoksa değişime karşı engel oluşturabilirler. Kuantum lider asla bu bireylerin gücünü küçümsemez ve onları aktif olarak bu sürece dâhil eder

* Şartlara ve çevreye değişim uygular. Kuantum lider, önerilen tüm değişimleri birleştirir, aralarında bağlantı kurar ve belirlediği vizyona göre yerleştirir. Kuantum lider örgütteki herkesle sonuçları paylasan, toplantılar düzenleyen ve gelecek ile ilgili değişimleri geliştiren kişidir. Planlar açıkça tartışılır ve örgütteki herkese ne olup bittiği konusunda bilgi sahibi olma şansı verir. Böylece herkes planları, plan dâhilindeki rollerini ve beklenen sonuçları bilir

* Paratonerdir. Direnç sürtüşmelere neden olur. Sürtüşmeler de ısınmaya. Kuantum lider, bu ısının örgüt içinde boşa harcanmasını engellemek yerine bu ısının uygun plan ve metotlar ile daha yapıcı şekillerde kullanılmasını sağlar. Kuantum lider ısıyı etkili bir şekilde potansiyel enerjiye dönüştürmenin yollarını arar ve bu enerjiyi şirkete yarar sağlayacak olan işlerde uygular

* Şimdi ve doğru yapandır. Kuantum liderler bilirler ki, hızlı hareket etmemek, yarışta geçilmiş olmanın sonucudur. Zamanın asla kendi yanlarında olmadığını bilirler. Yanlış bir karar almış olsalar bile bu karar onları yeni hareketlere iter. Fakat yavaş verilmiş bir karar en kötüsü verilmemiş bir karar, hızlı, veri kullanarak karar vermeyi öğrenmiş örgütlerin yanında kendi örgütlerini zayıf kılacaktır

* Oyalanmayan, hareket edendir. Kuantum liderler sonuçları beklemezler, vakit kaybetmeden bir diğer eyleme geçerler. Her gün için öz ve önemli faaliyetler vardır. Kuantum liderler enerjik kişilerdir ve etraflarında da aynı vizyona, yüksek enerji seviyesine, her şeyi bir önceki günden daha iyi yapma arzusuna sahip, yarın her şeyi daha iyi nasıl yapabilirimi araştıran kişiler vardır. Kuantum liderler tam olarak her girişimin planlaması ve takım olarak planlanması gerektiğini bilir.

Kuantum Liderlerin özelliklerine değindikten sonra, dünyayı kuantum düşünce yapısı ile algılayabilmemiz için bazı becerilere de sahip olmamız gerekir. Kuantum Becerileri olarak tanımlayabileceğimiz bahse konu beceriler, evreni dinamik, tahmin

edilemez, öznel, statik olmak yerine kendi kendini örgütleyen bir kuantum dünya görüşünde algılamamıza yardımcı olmaktadır.

2.1.5 Stratejik Liderlik

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, s.122) stratejik liderliğin; dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik gibi bir liderlik biçimi olmadığını ancak her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Thomson ve Strickland (2001, s. 430-431) 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.

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri üst düzey yöneticilerin, özellikle CEO'ların, bir yansıması olarak görmüştür. Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmişlerdir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için şartları yaratmaktır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde bulundukları durgun ve tahmin edilebilir ortam değişmiştir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. 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, s.375).

Hitt'e göre (1999, s.376) stratejik liderlik: "Gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneğidir. Adair (2005, s.41) stratejik lideri, "örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi" olarak tanımlamaktadır. Altıntaş (2006) stratejik

liderliği, “geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve iş görenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmek” olarak tanımlamaktadır.” Kaplan ve Norton ise (1999, s. 21, 22) 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. Sullivan’a göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir (Akt. Besler, 2004:18). Altinkurt’a göre (2007) stratejik liderlik; “örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır.”

Bu tanımlarda vurgulanan ortak özelliklere göre stratejik liderlik ve stratejik lider şöyle tanımlanabilir: Stratejik liderlik, örgütün içinde bulunduğu çevrede varlığını idame ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla tehditleri ve fırsatları önceden kestirerek, doğru stratejileri belirleyerek, uygulayarak ve değerlendirerek, örgütü hedeflerine ulaştırma becerisine stratejik liderlik; bu sürecin merkezinde yer alan, süreci yöneten, takipçilerinin gelişimine katkıda bulunan, doğru ortama ve duruma uygun doğru liderlik davranışını kıvraklıkla seçerek ustalıkla uygulayabilen kişiye stratejik lider denir.

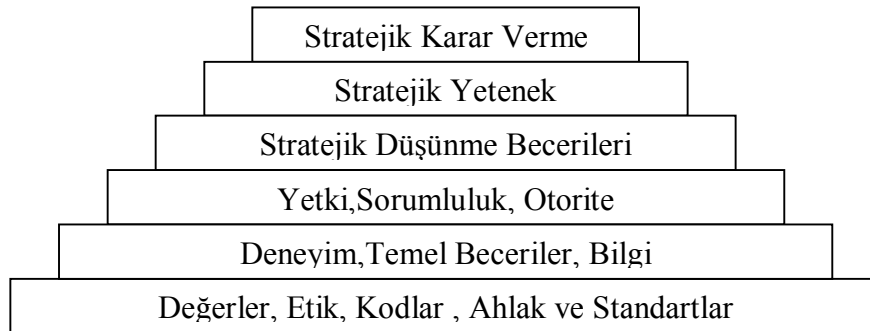
2.1.6. Stratejik Liderin Özellikleri

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. (Altınkurt, 2007)

Stratejik liderler üç temel karakteristiğe sahiptirler:

1. Birincisi stratejik liderler örgüt için üstün bir amaç belirlerler. Liderin örgüt için ortaya koyduğu, çalışanlar tarafından paylaşılan vizyon, örgüt içi faaliyet ve çalışmaları yeni bir perspektife sokar. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar.
2. Stratejik liderlerin izleyenlere takip edilecek bir model sunmalarıdır. Davranışları ve giyimi ile örnek teşkil ederler. Örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya koyarlar.
3. Stratejik liderler yüksek performans standartları ortaya koyar, aynı zamanda bu standartları karşılamak için takipçilerine güven duyarlar. Liderin burada üstleneceği koçluk rolü büyük önem taşımaktadır.



Şekil 2.1 Stratejik Liderin Anatomisi Kaynak: Guillot, C.W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. Air & Space Power Journal, Winter, 67-75.

Şekil incelendiğinde stratejik bir liderin anatomisinin piramit şeklinde oluşturulduğu görülmektedir. Guillot’a göre bu piramitte kısa yollar yoktur, kimse piramidin tepesinden başlayamaz. Kısacası stratejik lider olarak doğulmaz fakat olunur.

Davies (2004), stratejik liderlikle ilgili dokuz özellik öne sürmüştür. Bunların birinci grubunda örgütsel etkinlikleri üstlenmeyle ilgili yetenekler, ikinci grubunda bireysel yetenekler bulunmaktadır.

1. Örgütsel Yetenekler:

- a. Stratejik odaklanma,
- b. Stratejiyi eyleme dönüştürme,
- c. Bireyleri ve örgütü düzene koyma,
- ç. Etkili stratejik müdahale noktalarını belirleme,
- d. Stratejik yetkiler geliştirme

2. Bireysel Yetenekler:

- a. Mevcut durumla yetinmeme
- b. Özümseyici kapasiteye sahip olma (absorptive capacity)
- c. Uyarlanabilen kapasite sahip olma (adaptive capacity)
- ç. Bilgelik sergileme

Alanyazında stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin şu ana kadar aktarılan görüşlerin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Yukarıda geçen görüşlerin ortak özelliklerinden yola çıkarak stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Ireland ve Hitt, 2005: 68-72):

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek,
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek,

- Etik uygulamaları vurgulamak,
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

Swayne (2006) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

1. Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
2. Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
3. Bugünden çok yarını yönetir.
4. Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur (manage by wandering around).
5. İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
6. Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirir.
7. Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
8. İşlerin yürümesi için zaman tanır.
9. Davranışları ile örnek olur.
10. Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir.

Bir diğer önemli stratejik liderlik özelliği, örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmektir. Temel beceri, bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür. Temel beceri, rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır. 21. yüzyılda bir temel beceri geliştirmek ve kullanmak, önemli bir biçimde firma başarısı ile ilişkilendirilmektedir. Firmanın kaynakları ya da becerileri yalnızca değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve güç olduklarında temel beceriler olarak adlandırılabilir. Temel

becerilerin tanımlanması oldukça güçtür ve stratejik liderlerin temel becerileri tanımlarken becerilerin firmanın performansı üzerindeki etkilerini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 69). Kritik bir kaynak olarak insan kaynağı bireylerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini temsil etmekte ve insanların eğitimleri, deneyimleri ve belirli ayırt edici becerilerini yansıtmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005). Etkili stratejik liderlik, insan kaynağını geliştirmede büyük önem taşımaktadır. Stratejik liderler sorumluluk alanları içerisindeki insan kaynağının gelişimine yardımcı olabilmek için gerekli becerileri edinmek zorundadırlar (Hitt ve diğerleri, 2007: 375).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından genel olarak paylaşılan önemli inanç ve değerlerdir (Pearce ve Robinson, 2007: 372). Lider, örgüt kültürünü biçimlendirmek zorundadır. Stratejik liderler etik uygulamaları vurgulamalıdır. Üst düzey yöneticilerin örgütün etik uygulamaları ve çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 71). Bu da liderlerin değer ve ilkelerinin önemini artırmakta, örgütün etik standartlarının belirlenmesinde ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamasını gerekli kılmaktadır (Pearce ve Robinson, 2007: 366).

Pisapia'nın geliştirdiği modele göre, 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 götürecekt yolun rasyonel olarak yapılacak planlamadan geçtiğine inanmalarını sağlamaktadır. Liderler bulundukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta da problem yaşamakta ve bu sebeple de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve trendleri yakalayamamaktadırlar. Bunun yanında liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler. 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 (Pisapia ve diğerleri, 2005: 42 akt. Uğurluoğlu, 2009).

John Pisapia, “Stratejik Liderlik” adlı kitabını hazırlarken stratejik liderlerin taşınması 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.

Pisapia’nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. 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: 42). Pisapia, stratejik liderlerin dönüşümcü uygulamalar, yönetsel uygulamalar, iletişim becerileri, etik ve politik uygulamalar olmak üzere beş önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanmaktadır.

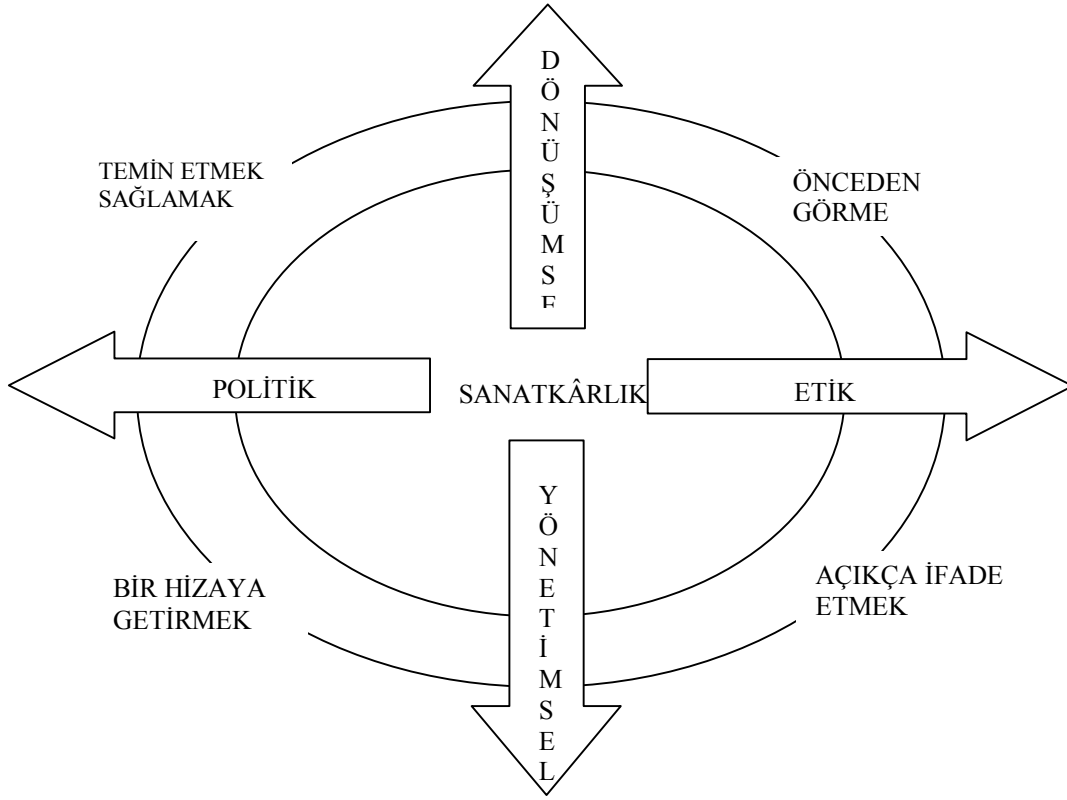
Stratejik liderler, çok yönlü eylemler dizisini kullanırlar. Stratejik liderlik çarkı, ayakla değil normal bir çarkın aksine yetenek ve stratejik düşünme kabiliyetiyle döner. Çarkın sürekli dönmesi için de bir sanatçının boyaları karıştırıp yeni bir renk elde etmesi gibi, liderin stratejik liderlik eylemlerini karıştırıp harmanlaması gerekir. Bir lider, amaca ulaşmada örgütü yeniden şekillendirmek için liderliğin tereddüt uyandıran yönlerini anlamak ve bilmek zorundadır. Lider bunu bir dönem istikrara, başka dönem değişime odaklanarak yapabilir. Liderliğin temelleri yönetsel aşamada yatar. Durağanlık zamanında liderin görevi, örgütteki işin düzenini sağlamak ve örgütün standartlarına uymayan davranışları veya girdileri değiştirmek veya elden çıkartmaktır. Aslında, örgüt istikrarı ne kadar yakalarsa değişim sinyalleri çaldığında değişimi yapmak o kadar zorlaşır. Bu açıdan, örgütün geleceği çarkın dönüşümsel yönünde yatar. Dönüşümsel lider, örgütü çevresiyle aynı düzeyde tutar. Değişim ihtiyacı kendini

gösterdiğinde, değişen koşullara uyum sağlamak ve daha yüksek amaçlara ulaşabilmek için örgüt yapısının yenilenmesi gerekir. Lider, yönetim ve dönüşüm arasındaki öne arkaya dengeyi sağladıkça örgüt hareket hâlinde olacak ve yenilenmeyi bırakmayacaktır. Stratejik lider, değişimi önceden görebilir ve iç ve dış çevreyi birbirine bağlayarak yeni ilişkiler geliştirir. Stratejik liderler, doğru davranmanın yeterli olmayacağını farkındadırlar. Üstelik bir kişi veya grup için doğru olanın bir diğeri için doğru olmayabileceğini bilirler ve gereksinim duyulan değişiklikleri getirmek için uzlaşma yapmayı öğrenirler. Aslında, etik eylemler doğrultusunda gitme yeteneği neredeyse her zaman politik gereksinimler gerçeğiyle dengelenir. Bir stratejik lider, ahlaki eylemler tarafından yönlendirilirken, politik eylemleri, anlamları ve gidiş yollarını dengelemek için kullanır. Bir eylemde, liderin, hem tamamen politik olması gerekirken hem de ahlaki olarak doğru olanı yapması gerekebilir. Başarılı stratejik liderler, politik ve etik güçleri dengeleyebilme yeteneğine sahiptirler. Aynı zamanda başarılı bir stratejik lider iletişim becerisini de en etkin şekilde kullanır.

2.2. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

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 vd., 2005: 42). 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 stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Örgüt hedeflerini stratejik liderler koymalıdır. Eğer hedefler herkesçe biliniyorsa, örgüt üyelerini harekete geçirme, ilişki ağı kurma, kaynak sağlama, ahenk oluşturma ve dış çevreye uyarlanmış bir öğrenme ortamı oluşturarak sonuçlar elde etme stratejik liderlerin görevidir (Pisapia, Guerra ve Yasin, 2006: 11). İçinde yaşadığımız çok yönlü değişken ortamda bu görevleri başarabilmek için liderlerin çok yönlü değişik liderlik özellikleri göstermeleri gerekir. Pisapia (2006), stratejik liderlerin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik (iletişim ve kaynak sağlama) olmak üzere dört önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre kıvraklıkla seçerek ustalıkla uygulaması gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik liderlik, dönüşümcü (yapıyı değiştiren), yönetsel (yapıyı sürdüren), var olan politik gerçeklik (kaynak sağlama ve etki alanını genişletme) ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır ve başarılı

liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir (Pisapia ve Lin, 2011).



Şekil 2.2 Stratejik Liderlik Çarkı Pisapia (2007)

Kaynak: Pisapia, J. (2007:12). *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.

Pisapia (2006), stratejik liderin pusulasında dört yön olduğunu öne sürmektedir. (Şekil 2.2). Bunlar yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde ise yönetimsel eylemlerdir. Pisapia bu modelde dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemlere yer vermiştir. Liderlerin günümüz çok yönlü, postmodern dünyasında daha etkili olabilmek için bu dört eylemler dizisini de etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Burda devreye bu eylem paletinden doğru zamanda, ortamda ve durumda doğru eylemi seçmek yani işin sanatkârlığı devreye giriyor (Pisapia, 2006:14).

Pisapia'ya göre (2006, 2009) sanatkârlık, etkili bir stratejik liderin en önemli özelliği ve stratejik liderlerle geleneksel liderler arasındaki temel ayırt edici noktadır. Etkili stratejik liderler, çok yönlü dünyaya uyum sağlamak için yönetsel, dönüşümsel, etik ve politik gibi bütün liderlik özelliklerini kucaklayan çok yönlü eylemler dizinine gereksinim duyarlar. Bu çok yönlü eylemler dizisini kullanan liderler, kullanmayanlara göre daha başarılı olmaktadır. Yukarıda Pisapia'nın stratejik liderlik kuramsal modelindeki eylemleri gösteren pusula yer almaktadır. Şekil 2.3'te görüldüğü gibi Pisapia stratejik liderlik modelini dört çeşit liderlik eylem dizisine ve bunların ustalıkla kullanımına bağlı olarak şekillendirmiştir. Pisapia daha sonraki çalışmasında bu eylemler dizisine iletişim becerisini de eklemiş ve stratejik liderlerin kullanması gereken eylemler dizisini beşe çıkarmıştır. Bu Beş çeşit liderlik eylem dizisine ilişkin tanımlamalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Yönetimsel Liderlik

Yöneticiler (managers), genellikle düz bir çizgide isleyerek amaçlarına ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler. Yönetme (manage) yeteneği, liderliğin istikrar sağlayıcı yönüdür. İşleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkileyici olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler. Bu durumların üstesinden gelmek için planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanırlar. Liderlik ve yöneticiliğin birbiri ile ilişkili olduğu fakat aynı şeyi ifade etmediği açıktır (Griffin, 2002: 520). Bununla birlikte liderlik ve yöneticilik terimleri sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylemler sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hâle gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (Kotter, 1999: 46). Kotter'e (1999) göre, yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya, liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Şirketler karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönetirler; gelecek için hedefler ya da amaçlar belirler, bu hedeflere erişmek için ayrıntılı adımlar oluşturur ve daha sonra bu planları gerçekleştirmek için kaynakları dağıtırlar. Öte yandan örgüte yapıcı değişim için liderlik etmek, bir yön belirleme ile başlar; geleceğin bir vizyonu oluşturulur ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirilir.

Zaleznik'e (1999) göre de yönetici ve lider birbirinden son derece farklı insan tipidir. Yöneticiler, amaçlar konusunda kişisel olmayan, hatta belki de edilgen bir tutum

içerisindedir. Yönetim amaçları arzulardan çok gereklerden doğar. Liderler ise tepkisel değil atılımcıdır, fikirlere yanıt vermek yerine onları biçimlendirirler. Yöneticilerin ve liderlerin çalışmaya ilişkin tutumları arasında da önemli farklılıklar vardır. Yöneticiler problemlerin çözümlerini insanlara kabul ettirmek için karşıt görüşler arasında sürekli eşgüdüm sağlamak ve denge kurmak zorundadırlar. Liderler ise yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Ayrıca liderler yüksek risk konumlarında çalışırken yöneticiler için var olma içgüdüğü risk ihtiyacına baskın gelir. Hiç kuşkusuz herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte iyi olmayabilir (Kotter, 1999: 47). Örgütlerin etkili olabilmek için her ikisine birden ihtiyaçları vardır. Liderlik değişim yaratmak için yöneticilik ise sistemli sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Liderlikle birlikte yöneticilik sistematik değişim üretebilirken yönetimle birlikte liderlik, örgütü çevresiyle uygun bir şekilde hizaya getirmiş tutabilir (Griffin, 2002: 521).

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. Farklı alanlara yönelmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları, diğer iş alanlarına göre çalışanlarına daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar. Bunun en önemli sebebi de bu tür örgütlerde güçlü finansal sistemlerin gerekliliğidir (Rowe, 2001: 84). Yönetim kültürü akıcılığa ve kontrole vurgu yapar. Bir yönetsel lider enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönlendirmiş olsa da bir problem çözücüdür. Hangi problemlerin çözülmesi gerektiğini, insanların örgüte katkıda bulunmayı sürdürmeleri için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yollarını arar. Yönetsel lider olmak deha ya da kahramanlık değil; sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir. Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman su üstüne çıkması gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek sürece yardımcı olurlar. Bir yandan müzakere eder ve pazarlık yapar, diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar. Yönetsel liderler insanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. Birlikte çalışacakları ve işbirliği yapacakları diğer kişileri arama ihtiyacı

yönetmel liderlerin önemli bir özeliği olarak göze çarpmaktadır. Yönetmel liderler insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kururlar (Zaleznik, 1999: 69- 77).

Yönetmel liderler bazı açılardan işe yönelik liderlere benzerler. Elbette yönetmel liderler kötü değillerdir ve örgütlerde yönetmel liderliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetmel liderler örgütleri için değer yaratmakta zorlansalar da yaratılmış olan değerleri sürdürmekte oldukça iyidirler. Fakat yönetmel liderlik örgütlerde baskın liderlik tipini oluşturuyorsa, uzun dönemde değerleri yok etmekte de oldukça iyi olabilirler (Rowe: 2001; 84). Yönetimsel liderlik; temelde finans yönetimi, çalışanların yönetimi, zaman ve kaynak yönetimi ile stratejik ve işlevsel planlama gibi rolleri de içeren bir liderlik türüdür (Ketteridge ve diğ. 2002). Yani kurum çalışanlarının değışimi, özellikle finans kaynaklarının ve aktivitelerin dolaştırılması, malzeme ve demirbaş eşyaların sağlanmasıdır. Ayrıca çalışanların motivasyon ve iletişimlerinin artırılması, çalışma şartlarının düzeltilmesi, tüm kurum çalışanlarının uyumunu ve birbirleriyle entegrasyonunun sağlanması, dış çevrenin iyi analiz edilmesi, kurum çıkarları lehine lobi faaliyetlerinde bulunulması, kurum dışı görüşme yapılması ve kurumun maddi olarak geliştirilmesi yönetimsel liderliğin görevleri arasındadır (Middlehurst ve diğ.1992). Yönetimsel liderlik; bölümün tüm çalışanlarını, kaynaklarını, aktivitelerini vb. ilgilendirdiği için geniş kapsamlıdır. Yönetimsel liderlik, akademik ve finansal planlar ile de ilişkilidir ve kurum için uygun öncelikleri belirler. İç ve dış kurumsal çıkarların gözetilmesi bakımından çalışanlarına destek verir, danışmanlık yapar ve onları bilgilendirir. Ayrıca yönetimsel liderlik; kurum içindeki kütüphane, evrak kayıt, yemekhane vb. üniteler içinde önemli görevlere sahiptir (Middlehurst ve diğ. 1992).

Yönetimsel liderlik özelliklerini kullanan stratejik liderlerin, örgütün güncel işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumaya verdikleri önemi gösteren 10 belli başlı eylem şöyle belirtilmiştir:

1. Kurum amaçlarını gerçekleştirmek için plan yapar, yönlendirir, kontrol eder ve iş görenleri güdüler.
2. İş görenlerin başarması gereken görevleri belirler.
3. Başarılı olmak için gerekli standartları açıkça tanımlar.

4. Yazılı olan ve olmayan politikaları, rutinleri ve uygulanış önceliklerini oluşturup vurgular.
5. İşimize getireceği katkılar doğrultusunda misyonun kesin anlamını açıklar.
6. Görevimizi yerine getirebilmemiz için gerekli öğretim kaynaklarını sağlar.
7. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.
8. Emir komuta zincirini vurgular.
9. Bizi sonuçlardan sorumlu tutar.
10. Hata yapıldığında hızla düzeltici hamlelerde bulunur.

2.2.2. Dönüşümsel Liderlik:

Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır. Son yirmi yıldır dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix,2000:7). Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı, daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, 1997). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Kirby ve Paradise, 1992:303). Burns liderlik araştırmacılarını; lider odaklı yaklaşımları terk etmeye, hem lider hem de izleyenleri tarafından ortaklaşa inanılan, anlaşılan hedefleri amaçlayan liderlik çalışmalarına davet etmektedir. Ona göre liderlik krizinin altında yatan liderliğin, seçkinlere ait bir sıfat olduğunu savunan geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışıdır. Lider-izleyen arası ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel

içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada liderin devamlı suretle izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekmektedir (Allix, 2000:9).

Leithwood’a göre (1992:8) dönüşümcü liderlik; karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı, liderlerin manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişkidir. Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Bass ve Steidlmeier (1999:186) neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerinde ve insanları gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır.

Yönetmekte oldukları örgütün yapı ve boyutuna bakılmaksızın, her liderin odak noktası, örgütsel amaçların başarılmasıdır. O hâlde, nasıl bir liderlik tarzı bu amaçların başarılmasında önemli derecede etkili olacaktır? Liderlik literatüründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımı ilk olarak siyaset bilimci J.MacGregor Burns (1975) tarafından kavramlaştırılmıştır. Bu kavramsal çerçevede dönüşümcü lider, izleyicilerinin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklanırken etkileşimci lider, izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanır (Burns, 1979, s:381; Bass,1985, s:31). Örgütsel liderlik alanında çalışan pek çok araştırmacı tarafından, liderlik (dönüşümcü liderlik) ve yönetim (etkileşimci liderlik) farklı roller olarak ele alınmış ve basta Bass (1985) olmak üzere farklı teorisyenler tarafından örgüt yönetimine uyarlanmaya çalışılmıştır (Conger, 1999, s:148–149). Böylece 1978’den itibaren örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik yazınlarında lider davranışlarının, klasik geleneksel lider davranışlarının yanında, etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları olarak gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır (Uyguç, 2000, s:587).

Burns “Liderlik (Leadership)” adlı eserinde liderliği; “insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme” olarak tarif etmektedir (Burns, 1979:425). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup bu amaçlar

birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Burns, 1979:426; akt.Tabak, 2001:1). Bass'a(1990) göre: "Liderler çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, grubun misyon ve amaçlarıyla ilgili bir farkındalık ve kabullenme sağladıklarında, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettirdiklerinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkar." Dönüşümcü liderler, grup ya da örgütün gelişimini sağlarken başarı ya da kişisel gelişim için izleyenlerin arzularını da artırır. İzleyenlerin kişisel çıkarlarına yanıt vermek yerine, örgütle ilgili kilit konularda farkındalık sağlarlar. Bir yandan da izleyenlerin güvenini artırır ve izleyenlerini var oluş sorunlarından başarı, büyüme ve gelişme ile ilgili kaygılara taşırlar.

Dönüşümcü liderler bahsedilen bu sonuçlara bir ya da birkaç yolla ulaşırlar. İzleyenleri için karizmatik olabilir ve onlara ilham verebilirler; her bir izleyenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya izleyenleri zihinsel olarak teşvik edebilirler (Bass, 1990: 21). Karizmatik liderler çevrelerinde büyük bir güç ve etki yaratırlar. İzleyenler onunla birlikte anılmak isterler ve ona karşı büyük bir güven ve inanç duyarlar. Karizmatik liderler optimal düzeyde bir gelişim ve performans için izleyenlerden gerekli ekstra çabayı elde edebilirler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler akıl hocası, koç, kolaylaştırıcı, öğretmen ve rehber olarak davranabilir ve izleyenleri potansiyellerini daha yüksek düzeyde ortaya koymaları konusunda cesaretlendirirler. Bireysel farklılıklar kucaklanır ve yaratıcılığı ve yeniliği artırmaları için ödüllendirilir. Dönüşümcü liderler izleyenleri karar vermeleri konusunda güçlendirirler. Aynı zamanda izleyenleri takip ederek ihtiyaç duydukları ek destekleri sunarlar (Hellriegel 2001: 366).

Dönüşümcü liderler; izleyenler arasındaki farklılıklara önem verir, izleyenlerin ihtiyaç ve becerilerini teşhis etmeye odaklanabilir. Dönüşümcü liderler; izleyenlerin ihtiyaçlarını teşhis eder ve izleyenleriyle bireysel olarak ilgilenirler bunu yaparken bireyselleştirilmiş ilgiyi araç olarak kullanırlar (Avolio, 1990: 22). Bunun yanında dönüşümcü liderlerin izleyenleri eski problem ya da yöntemlere yeni bakış açıları ile bakmaları konusunda cesaretlendirmeleri zihinsel teşvik olarak değerlendirilir. Zihinsel teşvik yaratıcılığı beslerler, temel problemlere dair varsayımların yeniden düşünülmesi ve araştırılmasını vurgularlar. Problem çözmede mantıkları kadar sezgilerini de kullanmalarını sağlar. Zihinsel teşvik sağlayan liderler, izleyenlerin problemlerle başa çıkmalarında kendi yaratıcı bakış açılarını kullanmalarını teşvik ederler (Avolio, 1990: 22). Dönüşümcü liderler yaşanan problemlerde suçlanacak birilerini aramaktan çok, problemlerin ne olduğuna odaklanırlar. Bunun yanında dönüşümcü liderler risk almayı, uzun dönemde istenen başarıları elde etmek için gerekli olarak görürler. Dönüşümcü liderler izleyenleri varsayımları sorgulamaya zorlayarak yeni fikirler ve yaratıcı çözümler arayıp bulmalarını beklerler. Liderler, dürüst izleyenlerin yaptıkları hatalara karşı oldukça toleranslıdırlar ve bu hatalardan dolayı izleyenleri alenen eleştirmezler (Hellriegel, 2001: 366).

Dönüşümcü liderlerin kullandığı bir başka araç ise ilham vermedir. Liderlerin moral verici konuşmalar yapması, iyimserlik ve coşkuyu artırması ve ulaşılabilir bir gelecek için vizyonlarını aktarmasıdır (Bass, 1990: 21). Bu tip liderler izleyenlerin olaylara dâhil olması, sorumluluk alması gerektiğine inanır ve takım ruhunu beslerler (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 366). Dönüşümcü liderler astları ile daha iyi ilişkiler içerisinde ve örgüte katkıları işe yönelik liderlerden daha fazladır (Bass, 1990: 21-22).

Dönüşümsel liderlik (transform) yeteneği, liderlerin yapı-kırıcı (frame-breaking) yönüdür. Dönüşümcüler değişim ve gelişim odaklıdırlar. Örgütsel niyete odaklanırlar ve örgütün çevresiyle olan uyumu üzerinde dururlar. Kendilerini liderlerin lideri olarak, izleyenlerini aynı değerleri ve bağlılığı paylasan meslektaşları olarak önceden görürler. Meslektaşlarını güdülemek için vizyonu ve etkileyici, ikna edici anekdotları kullanırlar. Çarkın dönüşümsel bölümünde yer alan stratejik liderlerin, davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek için kullanabileceği 10 belli başlı eylem şöyledir:

1. Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.
2. İş görenler arasında, değişim için “ hazır bulunuşluk” ortamını oluşturur.
3. Yön gösteren niyet cümlelerini oluşturur ve meslektaşlarıyla bireysel yönetimi (self-managment) olanaklı kılar.
4. İzleyenlerin davranışlarını önemli derecede etkileyen vizyondan bahseder.
5. İzleyenlerin duygularını önemli derecede etkileyen ikna edici anekdotlar anlatır.
6. Gelecekle ilgili iyimser ve ulaşılabilir bir tablo çizer.
7. Olayları yorumlar ve anlam yaratır.
8. İzleyenlerin değişimle ve mücadelecilik olmayla ilgili duygularını uyandırır.
9. Değerler, vizyon ve önceliklerin ortak kabulünü sağlar.
10. Vizyon, değerler ve önceliklere bağlı kalınması koşuluyla bireysel yönetime olanak sağlar.

Dönüşümcü lider, çevresindekilere örnek olur: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır. İlham verecek güdüleme oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklamak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar. Entelektüel uyarımda bulunur: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer. Bireysel destek sağlar: Kişilere dikkat eder. Her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik eder.

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) “Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)” ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları, ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Tichy ve Tavenna (1983) Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır (Zel, 1997:64). Ayrıca dönüşümcü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak,

personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashkin ve Rosenbach,1993: 93).

Ülkemizde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olsa da artış eğilimindedir. Özellikle akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Bu konuda Şimşek'in (1997:164) dönüşümcü liderlik tanımlamasının yapılan tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünülebilir: "Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur."

Şimşek (1997:164)'e göre dönüşümcü liderliğin temel özellikleri:

1. Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma
2. Zihinsel uyarım ve yaratıcılık
3. Karizmatik etkiye sahip olma
4. Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi
5. Değişimin temsilcileri olma
6. Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma
7. Güçlendirme (yetkilendirme) (empowerment)
8. Esnek yönetim anlayışı
9. Güvenilirlik ve özgüven

Dönüşümcü liderlik çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır.

2.2.3. Politik Liderlik

Politika ve politik beceri kavramları pek çok yönetici için negatif bir çağrışım yaratmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2000: 25). Yapılan araştırmalar yöneticilerin politik

davranışa karşı negatif bir bakış açısı geliştirdiklerini ve politik davranışları onaylamadıkları ve uygun bulmadıklarını destekler niteliktedir. Politikanın böylesine olumsuz bir anlamda kullanılmasının altında, politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak birtakım faaliyetleri kapsadığı, kişisel çıkarlar için kullanılabileceği ve aldatma ve hile gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayanan bir bakış açısı yatmaktadır. Politika böyle olumsuz bir şekilde kullanılabiliyor olmasına karşın, politik davranışın uygun ve doğru kullanımı, örgüt amaçlarına da hizmet edebilir. Politika bu şekilde ele alındığında, çıkar grupları arasındaki farklılıkları eritecek doğal bir örgütsel süreç olarak görülebilir. Politika, fikirlerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi de politikayı bu bakış açısıyla normal bir karar verme süreci olarak görmektedir. Politika, basitçe uyuşmazlık ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyettir. Dolayısıyla politikaya belirsizlik yüksek olduğunda ya da amaç ya da önceliklerle ilgili anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda, fikir birliğine varılması için gerekli bir mekanizma olarak bakılabilir (Daft, 2000: 458).

Politik liderler, güçlerini arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanırlar. Politik liderler, izleyenlerini rakip (competitors) olarak görür ve onlarla gereksinimlerini görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Pragmatiktirler ve olabildiğince çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Bütün bu amaçları yerine getirmek için koalisyon oluşturmaya, görüşmeler yapmaya, ilişkiler kurmaya ve uzlaşmayı desteklemeye ilgili olan eylemleri kullanırlar. Örgütsel yapının değişmesi, yönetsel yapılanmanın ve liderin rolünün de değişmesine neden olmuştur. Değişen iş ortamında, eskiden denetici olarak görülen bir lider, günümüzde bir koç ya da kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Başarılı liderler çalışanlara katı ve tepeden inme bürokratik kuralları uygulamak yerine, engelleri kaldırmak, koordinasyonu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumlu olmaktadır. Bu değişiklikler de doğal olarak liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkân verecek yeni becerilere ve özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004: 309-310).

Politik beceri, önceleri ikna, manipulasyon ve müzakere yoluyla diğerlerini etkileme becerisi olarak tanımlanırken, günümüzde iş yerinde diğerlerini etkin bir

biçimde anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme becerisi olarak görülmektedir. Dolayısıyla politik liderlerin, sosyal işaretleri kolaylıkla algılayabildikleri ve izleyenlerinin davranışsal güdülerini okuyabildikleri, insanlar ve koşullar üzerinde etkileme ve kontrol becerisine sahip oldukları ve örgüt içerisindeki iletişim ağlarını etkin bir şekilde inşa ettikleri söylenebilir (Treadway ve diğerleri, 2004: 495). Liderin politik becerisi, takım ve örgüt performansı için gerekli olan iletişimi artırmaları ve kişiler arası etkileşimi, en iyi sonucu alacak şekilde düzenlemeleri konusunda bir katalizör görevi görecektir. Politik beceri lidere dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esneklik ve adaptasyonu sağlayarak etkin olarak çalışma fırsatı tanıyacaktır (Ferris ve diğerleri, 2000: 36).

Liderin politik becerisi, izleyenlerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir şekilde cevap vermesini sağlayacak ve izleyenin lidere olan güven ve desteği ile iş memnuniyetini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritik bir beceridir. Politik beceri lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları hareketlendirip bir araya getirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004: 313-314). Teorisyenler politik becerinin lider etkililiğinin tahmin edilmesinde oldukça önemli bir role sahip olduğunu tartışmaktadırlar. Politik beceri yalnızca liderin kullandığı davranışın türünü değil, aynı zamanda liderin bireysel çıktılarını da etkilemektedir (Douglas ve Ammeter, 2004). Liderin politik becerisinin çalışan reaksiyonları (Treadway ve diğerleri, 2004) ve takım performansı (Ahearn ve diğerleri, 2004) üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Pisapia (2007), politik liderlik özelliklerini taşıyan stratejik liderlerin, izleyenler ve destekçilerle olan ilişkileri geliştirmek için kullandıkları belli başlı 10 politik liderlik eylemini şöyle belirtmiştir:

1. Bütün örgütsel ilişkilerde güç dengesini en yüksek düzeye çıkartır.
2. Hangi konuların gerçekten önemli olup üzerinde uzlaşmaya gidilemeyecek olan konuları belirler.
3. Güçlü bir destek oluşturmak için dış ortaklıklar geliştirir.
4. Bireylerin desteğini etki ve güç yoluyla oluşturur.

5. Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulur.
6. Bir durumda, bireyin gücünün kaynağını belirtir.
7. Fikirleri, projeleri ve planlarına destek almak için değerli şeyleri değiş tokuş eder.
8. Kişiliği, düşünce yapısıyla izleyenleri etkiler ve kendine bağlar.
9. Kişisel iyilikler yaparak örgüt üyeleriyle arkadaşlık kurar.
10. Sevdiği izleyenlerine okulun içiyle ilgili bilgi verir.

2.2.4. Etik Liderlik

Etik; insanların kişisel tercihlerle, töresel, ahlaksal davranış şekilleri ve görüşleri ile ilgili her şeydir (Conaway ve Fernandez, 2000). Etiğin inceleme alanına neyin iyi neyin kötü olduğuna karar veren ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi girmektedir (Pelit ve Güçer, 2007; Yılmaz ve Bayram, 2007; Erdem, 2008). Etik; insan davranışlarına iyi-kötü, doğru-yanlış, ahlaklı-ahlak dışı gibi hükümler veren bir sistem (Manning, Valling ve Minter, 1999) ve insanlara neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini gösteren bir kılavuzdur (Kaptein, 2008). Etik, insanların yaptıklarının ne olduğunun tanımından çok neyin yapılması gerektiğine karşı besledikleri inançtır (Barker, 2002). Toplumda sergilediğimiz bütün davranışlar etiksel bir değerlendirmenin süzgecinden geçmektedir (Pass ve Willingham, 2008). Etik değerlere insanlık tarihi boyunca her zaman değer verilmiştir. Etik değerler tarih boyu insanların doğruyu, güzeli, iyiyi yapmalarını ve nitelikli insan olmalarını sağlamıştır. Liderlik kurumu da bu yüzden etik değerlerle yoğrulmuş, etik değerleri benimsemiş kişilere mahsus olmalıdır. Etik liderliğin temelinde, toplumun tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere ve düşüncelere tolerans ve adil kaynak dağıtımı gibi unsurlar yatmaktadır (Yılmaz, 2006).

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur. Etik liderlik

davranışının bireysel ve durumsal belirleyicileri pek çok çalışmada ele alınmasına rağmen etik liderlik davranışının bireysel davranışı nasıl etkilediği tam olarak açıklanamamıştır. Etik liderlik pek çok kişiye göre güçlü bir karakter yapısı ve değerlere bağlılık ile ifade edilmektedir. Etik liderlikte güçlü bir karakter yapısı ve değerler önemlidir, fakat bütün bunlar etik liderliği açıklamaya yetmemektedir. Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır (Freeman ve Stewart, 2006). Etik liderlik örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan önemli bir metottur. Etik liderliğin amacı, her yönetsel kararda varolan etik boyutları netleştirmek, ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak ve savunmaktır (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134-135). Etik liderlik kavramı aslında örgütler için yeni bir kavram değildir. Pek çok insan zamanını çalışarak geçirmekte ve yaptıkları işler de kaçınılmaz olarak ahlaki boyutlara sahip olmaktadır. Liderlerin verdikleri hemen her karar ahlaki bir ölçüye sahiptir (Ryan, 2000: 112). Ayrıca tüm liderlik biçimleri de değerler içermekte ve belirli bir filozofik bakış açısı tarafından hareket ve motive ettirilmektedir. Tüm liderlik biçimleri prensipler oluşturmaya ve davranışlara ahenk verip kontrol etmeye çalışmaktadır (Gini, 1997: 325).

Liderlerin sahip oldukları büyük etkileme gücü, araştırmacıların liderliğin etik boyutları ile ilgilenmesinin önemli bir sebebidir. Özellikle politik liderlerin son yıllarda karıştıkları pek çok skandal, medyada ve kitaplarda yer bulmuş, politik liderlerin güvenilirliklerini de kaybetmelerine sebep olmuştur (Yukl, 2002: 402). Ayrıca medyada yer alan etik skandallar örgütleri de çeşitli yapı, prosedür ve politikalarla etiği kurumsallaştırmaya yönlendirmiştir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 133). Etik liderlik, amaçlara ve temel değerlere sadakati, etik davranış ve etik karar vermeyi ifade etmektedir. Etik lider, verdiği etik kararlar doğrultusunda örgütünde etik havayı oluşturmak durumunda olan kişidir (Hussein, 2007). Etik lider, örgütünde uygun davranışı pekiştirir ve hedef bilincini oluşturur. Örgütsel bir vizyon oluşturan lider, bu yolu açan olduğu kadar bu yolda en önde yürüyen kişi olmalıdır. Güven ile örgütteki çalışanlara ilham vermek ve verdiği sözde durmak bir lideri etik lider yapan önemli özelliklerden birisidir (Pipkin, 2000). Etik liderin ilk önce kendi bünyesinde birtakım etik değerleri ve ilkeleri barındırması beklenir. Örgütte herkesin uyması ve korunması beklenen normların ve değerlerin oluşturulması etik liderliğin önemli bir boyutu olarak gösterilmektedir (Minkes, Small ve Chatterjee, 1998). Örgütte etik bir iklimin

oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gereklidir (Aronson, 2001, s.245). Dickson ve arkadaşlarına (2001, s.197-218) göre de etik iklimin oluşturulmasında önemli belirleyici, liderin etik davranışlarıdır. Trevino ve arkadaşları (2000, s.128-142), liderin etiğe verdiği önem üzerine odaklandıkları çalışmalarında örgütü bir arada tutan etik değerlerin üst yönetim tarafından iletilmesi gerektiğini, Brown ve arkadaşları (2005, s.117-134) ise liderin kararlarını verirken etik değerleri dikkate almasının önemini vurgulamışlardır.

Burns dönüşümsel liderliği, lider ve izleyenlerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini artırdıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç esnasında lider ve izleyenleri birbirlerini daha fazla teşvik ederek birbirlerine moral vermekte, hem liderin hem de izleyenlerin davranışlarının ve sahip oldukları ahlaksal değerlerin seviyesi yükselmekte ve her iki tarafın da dönüşümü gerçekleşmektedir. Dönüşümün en önemli unsuru, izleyicilerin ihtiyaçlarını geliştirme yeteneğidir. Dönüşümsel liderler, ahlaki değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Yukl, 1994). Bass ve Avolio (1994) dönüşümsel liderliğin boyutlarını ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar arasından idealleştirilmiş etki, etik davranışın önemini ifade etmektedir. İdealleştirilmiş etkiye göre dönüşümsel liderler, izleyicilerinin örnek aldıkları rol modelidirler (Avolio, 1999, s.43). Avolio ve diğerlerine (1999, s.444) göre de karizma/ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını açıklar. Bireysel düzeyde ilgi boyutu ise, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder. Trevino ve diğ. (2000, s.5–37), idealleştirilmiş etki boyutunun ilham verici/vizyoner liderliği yansıttığını ve bu özelliğin etik liderlik için önemli olmadığını vurgulamışlardır. Howell ve Avolio (1992, s.45) etik olan ve olmayan karizmatik liderler, Bass ve Steidlmeier (1999, s.181-218) sahte ve otantik dönüşümsel liderler ayrımına giderek dönüşümsel liderlik ile etik liderliği bütünleştirmenin gerekli olmadığını ortaya koymuşlardır. Otantik dönüşümsel liderlik, liderin ahlaki karakterine, liderin ve izleyicilerinin yasalara verdiği değere ve liderin ahlaki seçim ve faaliyetlerine dayanır. Sahte dönüşümsel liderler ise güvenilmez, aldatıcı, dalavereci ve kendini düşünen kişilerdir. Bu tarz liderler, güç uğruna izleyicilerini kullanırlar. Dolayısıyla,

dönüşümsel ve karizmatik liderler özgecilikten ziyade kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye motive olurlarsa (Howell ve Avolio, 1992, s.43-54) ve sahip olduğu gücü uygun olmayan bir biçimde kullanırlarsa (House ve Aditya, 1997, s.409-473) etik davranış sergilemeyebilirler.

Etik liderler ayrıca etik kodlar yoluyla örgütün etik politika ve uygulamalarını açıkça tanımlayabilir, etik konular üzerine sürekli eğitim sağlayabilir, çalışanların sorunlarına yanıt vermek için etik komiteleri işletebilir, ödül ve ceza sistemleri getirebilirler (Howell ve Costley, 2006: 323). Özellikle etik kodlar, örgütlerde değerlerin aşılmasında oldukça popülerdir ve çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134). Etik davranışların teşvik edilmesinde oldukça kullanışlı bir metot olan etik kodlar, Amerika'daki şirketlerin neredeyse yarısı tarafından kullanılmaktadır. Bu kodlar, örgütün çalışanlarının davranışları ile ilgili beklentilerini netleştirmekte ve karar ve eylemlerde dikkate alınacak etik boyutları çalışanların kavramasını kolaylaştırmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1995: 71). Bununla birlikte tüm çalışanların, özellikle uluslar arası örgütlerde, kişisel ve farklı ahlaki sistemlere sahip oldukları düşünüldüğünde, etik kodların tanımlanmasının liderler için oldukça zor ve zaman alıcı olacağı kaçınılmazdır (O'Hair ve diğerleri, 2002: 169).

Örgütler için büyük ve kârlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Örgütler, hukuk kurallarına ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak zorundadırlar (Karatepe, 2008). Etik liderden beklenen diğer bir davranış ise kendi benimsediği etik değerleri ve ilkeleri örgütündeki çalışanların ya da kendisini izleyenlerin de benimsemesi için gerekli olan örgütsel ortamı sağlamadır. Bir örgütte etik ilkeler ve değerler ancak buna uygun bir örgüt kültürünün bünyesinde gerçekleştirilebilir ve bu kültürün oluşturulmasından da birinci derecede sorumlu olan kişi kendisinden etik ilkelere uygun davranışlar beklenen liderdir (Cankara, 2008).

Birden fazla insanın var olduğu yerde etik kavramından bahsedebiliriz. Bu da sosyal bir olgu olan liderlik kavramının etik kavramı ile iç içe olduğunu göstermektedir. Örgütünü etkili ve verimli bir şekilde amacına ulaştırmak isteyen bir liderin elindeki en büyük güç moral güçtür. Bu yüzden, liderin sadakat, bağlılık, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi, saygı gibi etik ilkelere bağlı olarak örgütünü yönlendirmesi

yeni yönetim anlayışında kendisinden beklenen en önemli vazifelerdendir (Turhan, 2007).

Jazsay'a (2003) göre etik liderler, yaptıkları ya da söyledikleri ile insanları kandırmazlar, kararlarını alırken etik ilkeler çerçevesinden ayrılmazlar, verdikleri sözde dururlar ve güvenilirlerdir. Elde ettikleri bilgileri çalışanlarından saklamazlar ve örgütlerine sürekli olarak bağlılıklarını gösterirler, başka bir kimsenin dezavantajından ya da eksikliğinden faydalanmazlar, adalet ve eşitlik kavramlarına değer verirler. Örgütte tüm çalışanlar ile yakından ilgilenirler ve çalışanların yaşadıkları problemlere ilgisiz kalmazlar. Freeman ve Stewart (2006) yaptıkları bir çalışmada etik liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

- 1) Örgütsel amaçları ve değerleri açıkça belirtme ve bunları somutlaştırma,
- 2) Kişisel egodan ziyade örgütsel başarı üzerine odaklanma,
- 3) Örgüt için en iyi kişileri bulma ve onları geliştirme,
- 4) Örgütsel değerler, bu değerlerin yaratılması ve etik ile ilgili söyleşi ortamı yaratma,
- 5) Örgüt içinde eleştirinin kabul edilebilir olduğu bir ortam oluşturma,
- 6) Başkalarının değer yargılarını ve duygularını anlayabilme,
- 7) Kararlarını verirken etik bir çerçevede hareket etme,
- 8) Yaratıcı olma,
- 9) Örgütte yaşanan değerlerin ve etik ilkelerin sınırlarını bilme,
- 10) Davranışlarında etiksel bütünlük gösterme,
- 11) Örgüt çalışanlarının rüyalarını ve umutlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olma.

Karaköse'ye (2007) göre, etik lider davranışlarının önemli bir boyutu da liderin karakteridir. Etik liderlikte çalışanlara ilham kaynağı olmak adına liderin sahip olduğu karakter önem arz etmektedir. Yılmaz'a (2006) göre ise etik liderlik özellikleri kendini ve örgütteki tüm çalışanları iyi tanıma ve buna göre davranışlarını şekillendirme, yaptıkları, söyledikleri ve düşündükleri arasındaki uyumlu ilişki, adaletli yönetim,

doğrulardan yana olup yalandan uzak durma, çalışanlara yakınlık gösterme, onların sorunlarıyla ilgilenme, duyarlı ve nazık olma, kendine ve örgütteki çalışanlara güven duymadır.

Harvey (2004; akt: Çağatay, 2010), etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikte on temel özellik sıralamaktadır. Buna göre, etik liderlerin sahip olması gereken temel özellikler şunlardır:

1) Değerleri ve etik bilinci oluşturmak: Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.

2) İnsanlara sorumluluk vermek: Etik liderler, kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

3) Başkalarına örnek olmak: Etik liderler, başkalarına dürüst davranır ve başkalarından da dürüst davranışlar göstermelerini beklerler.

4) Değerler çerçevesinde karar vermek: Etik liderler, karar alma aşamasında değerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik ilkelere uygun hareket ederler.

5) Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek: Etik liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Etik bir ikilemle karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.

6) Değerler ve etik konusunda eğitim vermek: Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmeleri amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

7) Algılara dikkat etmek: Etik liderler, meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine değer verirler.

8) İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak: Etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

9) Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek: Etik liderler, şirkete insan alırken ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

10) İnisiyatif almayı desteklemek: Etik liderler, yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak amacıyla izleyenleri motive ederler.

Pisapia (2007)' ye göre ise stratejik liderlerin, doğru işleri doğru yapmak için sergiledikleri belli başlı 10 eylemi şöyle belirtmiştir:

1. Karar verme ve eyleme geçmede en başarılı olduğu görevlerle ilgili bilgilerinden yararlanır.
2. Ön görülü bir tutumla dinler, gözler ve harekete geçmeden önce dikkatle düşünür.
3. Dürüst davranarak güven ve anlayış oluşturur.
4. Kararları eyleme dönüştürecek isteği gösterir.
5. Ahlaki ikilemde çizgiyi korur.
6. Örgütsel eylemlerin, ortak değerler doğrultusunda yapıldığından emin olur.
7. İlmli davranır, duygusallığı akılla birleştirir.
8. Ortak iyi için çok özen gösterir.
9. Herkesin haklarına değer verir.
10. Üzerinde karara varılmış değer ve bilgileri tartışmalara taşır.

2.2.5. Liderlikte Etkili İletişim Becerisi

İnsan yaradılışı nedeni ile tek başına yaşayamaz. Varlığını sürdürebilmek için geçmişten bu yana sürekli diğer insanlara ihtiyaç duymuştur. Diğer insanlarla birlikte olabilmenin en önemli aracı ise iletişimdir. Bu nedenle iletişim, var olmak ve yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. Kendimizi, çevremizi, ait olduğumuz toplumu anlamamız için etkin iletişim şarttır. Günümüzde ortaya çıkan başta kişiler arası ilişkilerdeki sorunlar ve bu sorunlara bağlı ortaya çıkan pek çok psikolojik bozukluğun temelinde iletişim becerilerindeki eksikliğin yattığı söylenebilir. Örgüt, bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. İletişim, örgüt içinde karar örnekleminin yayılmasını sağlayarak karar sürecinin gerçekleşmesine de yardımcı olur. Görüş ve anlayıştaki katılmayı artırmak yoluyla iletişim, sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır.

Aynı zamanda, yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir. Koordinasyonu sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olan iletişimdir (Bursalıoğlu, 1982:151).

Yönetimde lider, iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Yönetici, kurumun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir: Bire bir ilişkiyle, küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. Kurum çevresinin ve geniş toplulukların kurumun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurabilir. İletişimci olarak kurum yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Çelik, 1999:46-47).

Toplum bilimcilerin liderliğe, liderler ve izleyenler arasındaki etkileşim olarak bakmaları, bu konunun en önemli başlangıcıdır. Taraftarlarınız olmadan lider olmayacağınız açıktır. Rehberliğinizi ve etkinizi kabul eden çalışanlarınız olmazsa grup lideri olamazsınız. Peki lider nasıl taraftar toplar? Bu sorunun yanıtı tüm insanların gereksinimleri olduğu ve bu gereksinimleri karşılamak için nasıl uğraş verdikleri anlaşılınca açıkça ortaya çıkar. Liderlerin nasıl taraftar bulacağını şöyle söyleyebiliriz: Bireylerin çoğu gereksinimleri, insanlarla olan ilişkileriyle karşılanır (Gordon, 1997:17-18). Bu nedenle iletişim gereksinimlerin karşılanmasında en güvenilir araçtır. Bu gereksinimleri karşılamak insanlarla iletişime geçmeye bağlıdır. Lider de bir örgütte yapılan işlerin hepsini yapamaz, bütün rolleri üstlenemez. O nedenle lider, örgütteki bireylerle o örgütün sorumluluklarını paylaşabilir. O da örgütteki bireylerle iletişime geçmeye bağlıdır.

Etkili bir iletişimin var olması için ekip üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekir. Ekip içinde canlı enformasyon akışı ancak ekibin iletişimine, samimiyet ve güvenin egemen olmasıyla olur. Samimiyet ve güven ise ancak ekip etkili bir iletişime sahipse vardır (Weiss, 1993:70-71). Bir örgütte bireylerin kararlarının niteliği, ekipteki enformasyon akışına ve ekip üyelerinin birbirlerinden etkilenme konusundaki istekliliklerine bağlıdır. İnsanlar birbirleriyle konuşmaya özendirilmedikçe bunların hiçbiri gerçekleşmez.

Birbirlerine söyleyecek sözleri olmayan ekip üyeleri misyonlarını, kendilerinin veya başkalarının ekipteki rollerini anlamazlar ya da korku, boy ölçüşme ihtiyacı veya

kendilerini ifade etme yeteneksizliği yüzünden büyük bir olasılıkla iletişime girmezler. Çalışma saatleri sırasında işçilerin kendi aralarında konuşmasını engelleyen işyeri, üretkenliğin korunduğu değil, düştüğu bir durumla karşılaşabilir (Weiss, 1993:72).

Koruma ya da enformasyon verme gibi bazı davranışlar nasıl yüksek performansı besliyorsa, zorbalık gibi davranışlar da bunu engeller. İletişim kurmanın belirli yolları da bir kişinin konuşma ya da dinleme biçimi yüksek performansı ya besler ya da engeller. Gözlenebilir her davranış işçileri grup içerisinde nasıl davranacakları konusunda eğitmenin bir aracı hâline gelir. Örneğin insanlar konuşurken alışkanlıktan dolayı da olsa farkında olmadan araya girmek, onları konuşmayı kesmeye yöneltir. Ayrıca düşünce ya da duyguların açık değiş tokuşunu engeller.

Bazı liderler dayatmacı tipler olarak karşımıza çıkar. Zaten bu yüzden seçilmişlerdir. Güçlü, sözünü sakınmaz, zeki ve hükmedicidirler. Konuşmaları sert ve dolaysızdır. Sık sık söze karışır, başkaları problemi düşünme fırsatı bulmadan çözümler önerirler. O zaman insanlar, yöneticilere olan inançlarını yitirir ve geri çekilmeye yönelirler. Başka yöneticiler ise yetenekli olmalarına rağmen, daha çekingendir. “Burada ileri geri konuşmuyoruz.” mesajını verirler. Ekibin bir iletişim merkezi yoktur ve çoğunlukla kimse bir başkasıyla konuşmaz. Ekip üyeleri kendi aralarında konuşsalar bile önemli bilgiler ortaya çıkmaz ya da gerçeklerin yerini dedikodular alabilir. Güven düzeyleri düşer ve nihayet yönetici dışında biri fiilen ekip liderliğine “seçilir” (Weiss, 1993:74).

Liderliğin en önemli öğelerinden biri de önderlik edilen kitlelere, kesimlere iletişimin doğru ve etkin yapılmasıdır. Düzgün ve güzel iletişim kitleleri doğru anlayıp değerlendirmek, derinden etkileyerek onlara yön vermek bakımından bir zorunluluk. Liderlik okutan ünlü üniversiteler, eğitim kurumları öncelikle "iletişim"i, başta olmazsa olmaz bir konu olarak ele alırlar. Konunun alfabesi olarak en temel öğretileri arasına koyarlar. Bir kısım şanslı insan zaten doğuştan veya yetiştirme sürecinde edindikleri liderlik vasıflarını geliştirip "yıkayıp, yağlanıp", iyi lider olabilmeleri için eğitildiklerinde iletişim en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkar.

Örgütlerin giderek büyümesi ve teknolojinin karmaşılaşması sonucu örgüt içi iş bölümünün de giderek arttığı bir gerçektir. İş bölümünün artması örgüt üyelerinin

karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlı olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bir bireyin performansının bir diğerinkini etkilediği ve diğerleri tarafından etkilendiği bir durumda bireylerarası karşılıklı iç bağımlılık söz konusudur. Bu bağımlılık bireysel faaliyetlerin eş güdümünü gerektirir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel faaliyetlerin düzenli, birbirleri ile uyum içinde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu eş güdümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ise kuşkusuz bireyler arasında yoğun bir iletişimi gerektirecektir. İletişim olmadan örgüt üyelerinin belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak uyumlu çalışmaları düşünülemez. Günümüzün yöneticisi birlikte çalıştığı grubun verimliliğinin büyük ölçüde grup üyelerinin çabalarının etkin bir şekilde eş güdümüne bağlı olduğunun farkındadır. Ancak eş güdümün kendiliğinden gerçekleşmeyeceği de açıktır. Günümüzün yöneticisi kendisi ve astları arasında ortak bir anlayışa ve işbirliğine ulaşmak istiyorsa doyurucu bir iletişimin gerekli olduğunun farkın da olmak zorundadır. İletişim örgütün dikkatini başarılması gereken amaçlar üzerinde toplar, örgüt üyelerine kendilerine düşen görevleri yerine getirmek için gerekli bilgileri verir, işgörenleri güdüler, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmalarını ve bu katkılarının kanallara edilmesini sağlar. Kısaca iletişim örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi, amaçlara ulaşılabilmesi için gereken hayati önem taşıyan unsurlardan biridir (Polat,A.,1979,272).

Weiss, (1993)'e göre İletişim, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eş güdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı biçimde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir iletişimin oluşturulmasına bağlıdır.

Planlama-İletişim: Planlamanın başarısı, yöneticilerin ileriye görme yeteneği kadar, kararların alınmasından önce bir araştırma yapılmasına bağlıdır. Araştırma tekniklerinin tümü, karar alternatiflerini belirleyecek bilgi kaynaklarının toplanması ve analizi gerekli kılar. Görüldüğü gibi bilgi kaynaklarına başvurulması ve bu bilgilerin belirli karar merkezlerinde toplanması iletişim tekniklerini ister istemez devreye sokmaktadır (Weiss, 1993).

Örgütlendirme-İletişim: Örgütsel yapının en belirgin görüntüsü yatay ve dikey düzeyde organların oluşmasıdır. Ancak bu organlar birbirinden kopuk değil, ortak bir amaç doğrultusunda birbirleriyle sürekli olarak ilişki içinde bulunurlar. Aralarında

kurulan iletişim köprüleriyle organların işlevlerini yürütmesi, anlaşma ve işbirliğine yönelmesine olanak kazanır (Weiss, 1993).

Yöneltme-İletişim: Yönelme işlevinde en ilgi çeken nokta, otoriteye dayanarak yukarıdan aşağıya inen iletişim kanallarıyla buyrukların alt basamaklara iletilmesidir. Bu kanalların sadece işgörenlere iş yaptırma gücünü ifade eden buyrukların gönderilmesine ayrıldığı düşünülmemelidir. Katı ve sert otorite, yerini yumuşatılmış ve ılımlı buyruklara bırakmalı, yukarıdan aşağıya doğru buyruk akımı, bilgi akımıyla birlikte işletilmelidir (Weiss, 1993).

Eş Güdüm-İletişim: Eş güdüm (koordinasyon) işbirliği sorumluluğunu ve örgütün çapraşıklık derecesi ile doğru orantılı olarak kompleksleşen bir iletişim düzeni işlevidir. Bu düzen, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından bilgili kılmaya yarar. Kuruluşu meydana getiren çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından bilgili kılınmazsa, işletme, kararsız ve kendi kendine rakip bir hâl alır (Tosun,O.,1978,303). Bölümler ya da kişiler arasında anlaşma sağlayacak ve ortak amaçlar doğrultusunda birleştirecek en önemli araç iletişimdir. İşletmede gerçekleştirilen iş bölümü ve uzmanlaşma olgusu organlar arasında kopukluk yaratırken eş güdüm, bu organları ya da kişileri bir araya getiren ve uzmanlaştıran bir işlevdir. Bu uyumun gerçekleşmesinde en önemli görev yatay iletişim kanallarına düşer. Yatay iletişimin en önemli rolü, aynı düzeyde çeşitli fonksiyonları yüklenmiş organları zaman zaman bir araya getirerek işletme için son derece gerekli bulunan eş güdümün sağlanmasına yardımcı olmasıdır. Yatay iletişim örgütte karşılıklı dayanışma ve takım ruhu anlayışının doğmasına da katkıda bulunur. İşgörenler arasında kurulan sıkı ilişkiler inanç, amaç ve davranış birliğini yaratarak örgütsel çıkarlarla kişisel çıkarların yaklaşımına olanak sağlar (Weiss, 1993).

Denetim-İletişim: Denetimde öncelikle varılmak istenen amaçlar, birer standart olarak saptanır. İkinci aşamada gerçekleştiren durum araştırılır. Bu bir bakıma planlama işlevi ile denetim arasındaki köprüyü kurmak bakımından anlam taşır. Bu amaçla gözlem, yorum ve analizlerden geniş ölçüde yararlanılır. En önemlisi gerçekleştirilen duruma ilişkin doğru bilgilerin elde edilmesi söz konusudur. Bu bilgiler alt basamakta yer alan organlardan üst basamaktaki yöneticilere doğru dikey bir akış ya da tırmanış gösterir. Buyrukların amaçlara uygun biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği

saptanmaya çalışılır. Böylelikle uyum olmayan uygulamaların bir başka deyişle sapmaların ortaya çıkışı sağlanır. İletişim düzeninin sağlıklı işleyişi bu tür sapmaların saptanmasında olduğu kadar, onların giderilmesinde de etkin rol oynar (Weiss, 1993).

Eğitim-İletişim: İletişim bilgi aktarma ve anlaşma sağlama amacını güderken, eğitim aktarılan bilgilerle kişilerin yetişme ve gelişmelerini amaçlar. İletişim ile eğitim arasındaki ilişki amaçlardan çok araçlar yönünden ele alınabilir. Her ikisinde de anlatım, yazılı bilgi, görüşme, toplantı, görsel ve işitsel araçlar kullanılır. Örneğin düzenlenen bir konferans, işgörenleri bir işe hazırlama, uyarılma ya da yetiştirme amacını gütmekte ise bu bir eğitim aracıdır. Yok eğer, herhangi bir konuda işgörelere bilgi aktarmak ya da ayrılan bir iş hakkında aydınlatmak amacı güdülyorsa burada konferansı bir iletişim aracı olarak nitelemek gerekir (Weiss, 1993).

Etkin iletişimin sağlanmasında lider konumundaki kişilerin rolü büyüktür. Örgütün amaçları, iş talimatları, performans, sorumluluk ve yetkiler hakkındaki bilgiler yukarıdan aşağıya iletildiği gibi sorunlar, şikâyetler, sorun çözümüne ve ürün geliştirmeye yönelik bilgi, performans raporları, finans ve muhasebe ile ilgili her türlü bilgi de aşağıdan yukarıya iletir. Tüm bu bilgi alışverişinde gerekli olan iletişim hünlerleri, pozisyonu ne olursa olsun örgütteki tüm çalışanlar için geçerli olmasına rağmen, yönetici ve lider rolündeki kişiler için özellikle gereklidir. Zira yukarıdan aşağıya, yani üstten astta giden iletişim, formal olarak yapılanmış tüm örgütlerde, en yaygın hatta kimi durumlarda tek iletişim biçimidir denilebilir. Amaç, çalışanlara iş yaptırırken onların aynı zamanda “mutlu” olmalarını da sağlamaktır. Astların amirlerinin iletişim kalitesini algılayış biçimleri, onların performansını, işe devam ve iş değiştirme durumlarını, dolayısıyla da verimliliklerini etkilemektedir (Pisapia, 2007).

Yönetimde başarılı olabilmek için öncelikle örgütün ulaşabileceği genel amaçlar belirlenmelidir. Daha sonra ise örgütün alt birimlerinin amaçları tespit edilmelidir. Belirlenen amaçlara göre tüm birimler düzeyinde planlama yapılarak, bu plana göre icraatları yapmak, icraatlarda olabilecek aksaklıkları denetleme yoluyla gidermek gerekir. Gerek örgüt gerekse birimler düzeyinde belirlenen amaçlara göre örgüt çalışanları ve birimler arasında yeterli iletişim kurularak istenilen başarı seviyesine ulaşılabilir (Canlıer, V., 1997, 79).

Yönetim amaçlarının belirlenmesi ve planlanması aşamalarında amaçların ve planların tutarlı olabilmesi için örgüt birimlerinden yeterli bilgi gelmelidir. Bu da ancak iyi bir iletişim sistemiyle sağlanabilir. Yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi de yine iletişimle sağlanabilmektedir. Örgüt bir sistem olduğuna göre bu sistemin yaşayabilmesi için örgütün dış çevreden bilgi, materyal alışverişinde bulunması gerekir. Bu alışveriş de temelde iletişim vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütün başarıya ulaşması büyük ölçüde, örgütün birimleri ve çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve dış çevre ile örgüt arasındaki ilişkilerin etkin olmasıyla mümkün olmaktadır. Gerek iç gerekse dış çevre ile ilişkiler de iletişim vasıtasıyla sağlanmaktadır (Canlier,V.,1997,80).

Yönetici amaçlara ulaşabilmek için iletişim yoluyla gerekli talimatları vererek çalışanlarını yönlendirir. Yönetici, örgütün amaçları ile çalışanın amaç ve ihtiyaçlarını birleştirebildiği ölçüde başarılı olabilir. Yönetici ile çalışan arasında iyi ilişkiler kurulabilmesi, yöneticinin astını ikna yoluyla yönlendirilmesi iletişimin etkin kullanılmasıyla mümkün olur. Yönetici örgüt kültürünü dikkate alarak yönetimde oluşabilecek doğal veya diğer gruplarla iletişim kurmalı ve farklılıkları dikkate alarak bu grupları örgütün başarısına ulaşmak için yönlendirmelidir.

Örgütlerde yönetici, çalışanlarla ilişkilerinde araya bir engel koymamalıdır. Örgütte meydana gelebilecek problemler çözülebileceği en alt seviyede çözülmeli ve üst yöneticilerin iletişim yoğunluğu arttırılmamalıdır. Örgütte çalışanların maddi ve manevi problemlerini iletebileceği ve çözüm bulabileceği bir birim oluşturulmalıdır.

Gönderici ve alıcı durumunda bulunan kişiler farklı kişiliklere, değişik eğilimlere ve nitelikler ile kişisel amaçlara sahiptirler. Bu nedenle yönetici, iletişimi, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını birleştirmek ve eş güdümü sağlamak üzere kullanmalıdır. Yönetimde başarı için amaç, politika ve hedeflerin belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için bir planlamanın yapılması, iş birliği içinde çalışma ve denetleme işlevlerinin yapılması gerekir. Bütün bu faaliyetler iletişimle yerine getirilmektedir.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemi sunulmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Türkiye genelinde görev yapan il millî eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla, İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine başvurulmuş bu çalışmada betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada, il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri var olduğu şekliyle betimlendiğinden dolayı, bu yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 81 ilin il milli eğitim müdürlüklerinde görevli müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şefleri oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Personel Bölümü ile yapılan görüşmede, il milli eğitim müdürlüklerinde görevli müdür yardımcısı sayısının 307, şube müdürü sayısının 610 ve bölüm şeflerinin sayısının 955 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu araştırmanın evrenini il milli eğitim müdürlüklerinde çalışan 1872 kişi oluşturmaktadır. Tablo 3.1 araştırmanın evrenini ve dönen anketleri göstermektedir. Bu çalışmada tüm evrene ulaşılmaya çalışılmış gönüllülük esasına göre doldurulan anketlerden 1157 adedi geri dönmüş ve bu anketlerin 1015 adedi geçerli sayılmıştır.

Tablo 3.1. 2011-2012 Yılı İl MillîEğitim Müdürlüğü Çalışan Sayısı ve Dönen Anket sayıları

ANKETE KATILANLAR	ÇALIŞAN SAYISI	GEÇERLİ ANKET SAYISI
MÜDÜR YARDIMCISI	307	156
ŞUBE MÜDÜRÜ	610	235
BÖLÜM ŞEFİ	955	624
TOPLAM	1872	1015

Tablo 3.2 $\alpha=0.05$ İçin rneklem Büyüklükleri

Örneklem Büyüklüğü	+ - 0.03 rnekleme Hatası (d)			+ - 0.05 rnekleme Hatası (d)			+ - 0.10 rnekleme Hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	95	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	96	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	321	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50).

Tablo 3.2. incelendiğinde örneklemenin evreni yansıtmaması için, $p=0.5$ anlamlılık düzeyinde ve kabul edilebilir hata aralığı 0.05 olarak alındığında 1872 çalışan için 333 kişinin araştırmaya katılması gerekmektedir. 81 ilden 74' nden anketlerin dönmesi ve 1872 çalışan için toplam 1015 anketin geçerli olduğu değerlendirildiğinde dönen anketlerin evreni temsil gücünün yüksek olduğu görülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın veri toplama sürecinde 81 İl Millî Eğitim Müdürlüğüne Stratejik Liderlik anketi gönderilmiş ve anketlerin Milli Eğitim Bakanlığı'ndan alınan izin gereği gönüllülük esasına göre doldurulması istenmiştir. Ayrıca 81 İl Millî Eğitim Müdürlüğüne tek tek telefonla ulaşılmıştır. Bu temaslar neticesinde 74 İl Millî Eğitim Müdürlüğünden 1157 adet anket geri dnmştir. Geri dönen anketlerin 142 adedi yanlış doldurulduğu eksik ya da hiç doldurulmadığı için değerlendirilmeye alınmamıştır. Geri dönen anketler değerlendirildiğinde 156 adet anketin müdür yardımcıları, 235 adet anketin şube müdürleri ve 624 adet anketin bölüm şefleri tarafından doldurulduğu gözlemlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Stratejik Liderlik özelliğine ilişkin ilgili alan yazın taranarak daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasının, yeni bir ölçek geliştirmekten daha kolay, hızlı ve ekonomik olması nedeniyle bu araştırmanın amacına en uygun alanda kabul görmüş ölçekler belirlenmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda “Stratejik Liderlik Anketi (SLA)” (The Strategic Leadership Questionnaire) araştırma amacına en fazla uyum gösteren anket olarak görülmüştür. Florida Atlantic Üniversitesi’nden “Daniel Reyes-Guerra” ve “John Pisapia” tarafından geliştirilen SLA’nın araştırmada kullanılabilmesi konusunda yazarlarla iletişime geçilmiş, 01 Şubat 2011’de yazarlardan gerekli izin alınmıştır. Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia’nın stratejik liderlik kuramsal modeli temel alınarak oluşturulmuştur. 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 ve bunlara iletişim becerisinin eklenmesi ile meydana getirilmiştir. 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).

SLA iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ait sekiz soru bulunmaktadır ve cevap şıkları soruya göre değişmektedir. İkinci bölümde ise stratejik liderliğin yönetimsel uygulamalar boyutu ile ilgili 6, dönüşümsel uygulamalar ile ilgili 7, politik uygulamalar ile ilgili 6, iletişim becerileri ile ilgili 8 ve etik uygulamalar ile ilgili 7 soru bulunmaktadır. Cevap şıkları 1 (Hiç)’ den, 5 (Her Zaman) değişmektedir.

3.4.1. Dil Geçerliliği

Pisapia tarafından geliştirilen anketin İngilizce orijinali, Uğurluoğlu tarafından 2007’de Türkçeye çevrilerek hastane yöneticilerine uygulanmıştır. Anketin kullanımı için Pisapia ile yapılan görüşmede anketin stratejik düşünme ve stratejik eylem olarak yeniden düzenlendiği ve 34 maddelik yeni bir stratejik liderlik anketi oluşturulduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu anket araştırmanın amacına daha uygun görülmüş ve yeni

anketin Türkçe'ye çevrilmesi çalışmalarına başlanmış, yeminli tercüman tarafından anketin Türkçe çevirisi tamamlanmıştır. Daha sonra dil geçerliliği için İngiliz Dili Eğitimi alanında uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Daha sonra akademisyenlerin önerileri doğrultusunda anketteki her soru için en iyi ifadeler belirlenmiştir. Türkçeye çevrilmiş ve revize edilmiş bu anket, profesyonel yeminli bir tercüman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Türkçeden İngilizceye çevrilmiş olan bu anket, İngilizce orijinali ile kıyaslanmış, ifadeler ve sorular birbirine çok yakın bulunmuş ve tam olarak aslına uymayan ifadelerin Türkçeleri yeniden gözden geçirilmiş ve anket pilot uygulama için hazırlanmıştır.

3.4.2. Güvenirlik Çalışması

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Anketin güvenilirliğini test etmek için pilot bir çalışma yürütülmüştür. 42 soruluk SLA, Temmuz 2011'de Milli Eğitim Bakanlığı'ndan da gerekli izinler alınarak Tokat, Ankara, Sivas ve Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde uygulanmıştır. Bu İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görevli 19 Müdür yardımcısı, 24 şube müdürü ve 53 bölüm şefi anketi doldurmuştur.

Pilot uygulama sonucunda yapılan analiz çalışmasında anketin geneli için bulunan Cronbach's alpha katsayısı 0,977 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar dikkate alındığında bir sorunun güvenilirlik katsayısı 0.30'un altında çıktığından bu soru ankettten çıkarılmış ve anket 33 soru olarak yeniden düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan tüm maddeler için madde-toplam korelasyonları 0,483 ile 0,852 arasında değiştiği ($p<.001$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ölçekteki maddelerin geçerliliklerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Anketin güvenilirliği (iç tutarlılığı) alfa değeri temel alınarak ve 96 katılımcının SLA'ya verdikleri yanıtlar üzerinden, her bir alt boyut için Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Buna göre yönetimsel uygulamalar için alfa değeri 0.824, dönüşümsel uygulamalar için alfa değeri 0.944, politik uygulamalar için alfa değeri 0.894, iletişim becerileri için alfa değeri 0.911 ve etik uygulamalar için alfa değeri 0.915 güvenirlilik değerlerine ulaşılmıştır. 3 sorunun tümü için ise alfa değeri 0.977 elde

edilmiştir. Bu sonuçlara benzer şekilde bu anketin orijinalini kullanmış olan Pisapia'nın bulmuş olduğu alfa değerleri ve tüm ankete katılanlar için hesaplanan alfa değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3 Pisapia'nın ve Tüm Ankete Katılanların Alfa Değerleri

LİDERLİK ÖZELLİĞİ	N	ALPHA	N	ALPHA
Dönüşümsel	3217	0.965	1015	0.920
Yönetimsel	3217	0.841	1015	0.826
İletişim Becerisi	3217	0.865	1015	0.861
Politik	3217	0.946	1015	0.862
Etik	3217	0.875	1015	0.843
Stratejik Liderlik	3217	0.944	1015	0.918

Bu sonuçlar karşılaştırıldığında anketin orijinali ve Türkçeye çevrilmiş olan anket arasında alfa değerleri açısından benzerlik görülmektedir. SLA bu sonuçlara göre önemli bir güvenilirlik standardına sahiptir. Hesaplanan güvenilirlik değerlerinin 0.70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007: 171).

3.4.3. İçerik/Kapsam Geçerliliği

Geçerlilik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığı kapsam geçerliliğidir. Kapsam geçerliliğinde esasen “Test maddeleri ölçülmek istenen davranışı yansıtıyor mu?” sorusunun cevabı aranır. Burada her bir maddenin içerik ve nitelik olarak anılan davranışı ölçmede yeterli ya da uygun bir soru olup olmadığına bakılır. Kapsam geçerliliğini test etmede kullanılan mantıksal yollardan biri uzman görüşüne başvurmaktır. Uzmandan beklenen, testin taslak formunda yer alan maddelerin kapsam geçerliliği bakımından değerlendirilmesidir.

Ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı (özellliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının bir göstergesi olan içerik geçerliliğini (Büyüköztürk, 2007: 167) belirlemek için anket, stratejik yönetim konusunda öğretim

görevlisi olan uzmanların görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar da anketteki 33 ifadenin stratejik liderliğin alt boyutlarını yani dönüşümsel uygulamaları, yönetimsel uygulamaları, politik uygulamaları, iletişim becerileri ve etik uygulamaları ölçtüğüne kanaat getirmiştir. Ayrıca uzmanların görüşlerinden yola çıkılarak bazı sorularda anketin anlaşılabilirliğini kolaylaştırıcı bazı düzenlemeler yapılmış ve daha kolay doldurulabilmesi için de ankette bazı biçimsel değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Hazırlanan soruların belirlenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü sorunu yapı geçerliliği ile ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacı ile faktör analizi, küme analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir.

Pilot uygulamada elde edilen veriler ile yapılan faktör analizinde, (Total Variance Explained ve (Communalities) tabloları incelendiğinde analize alınan 33 maddenin öz değeri 1’den büyük olan 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu beş faktörün ölçeğe açıkladıkları varyans %73.583’ tür. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan beş faktörün ortak varyanslarının ise 0.563 ile 0.834 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre, analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan beş faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir. Analizde önemli faktör sayısı öz değer ölçütlerine göre beş olarak tanımlanmıştır. “Componet matrix” tablosu incelendiğinde, 33 maddenin tamamının birinci faktör yük değerinin 0.522 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunun kanıtıdır. Döndürme öncesi birinci faktörün yol açtığı varyansın % 57,463 olması da genel bir faktörün başka kanıtıdır. Bu analiz sonucunda beş faktöre ulaşılmış bu faktörler dönüşümsel uygulamalar, yönetimsel uygulamalar, politik uygulamalar, iletişim becerileri ve etik uygulamalar olarak düşünülmüş eğer tek faktör olarak alınırsa bununda stratejik liderlik olacağı değerlendirilmiştir.

Madde analiz sonuçları tablosu incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm maddeler için madde-toplam korelasyonları 0.563 ile 0.834 arasında değiştiği ve ($p < 0.01$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçekteki maddelerin geçerliliklerinin yüksek olduğu, stratejik liderlik olarak ayırt edici olduğu ve aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler

oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yapılan faktör analizlerine göre maddelerin faktörlere göre dağılımları aşağıda gösterildiği gibi tespit edilmiştir.

Tablo 3.4. Maddelerin Faktörlere Göre Dağılımı

FAKTÖR	FAKTÖRDE YER ALAN MADDELER
Yönetimsel Uygulamalar	Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir.
	İşlerin nasıl yapılacağına karar verir
	Kuralları ve politikaları uygulatır
	Performansımızı/çalışmalarımızı izler/takip eder.
	Örgüt içindeki emir komuta zincirine uymamızı ister.
Dönüşümsel Uygulamalar	Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur
	Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.
	Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.
	Politikalar/stratejiler oluşturur.
	Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır
Politik Uygulamalar	Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur.
	Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.
	İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.
	Gerektiğinde bizden yardım ister.
	Yardımlaşmayı ödüllendirir.
İletişim Becerisi	Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.
	Yapılmasını istediği işlerin yapılması için ödül koyar.
	Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.
	Etkili kişilerle dayanışma içindedir.
	Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, yönetici vb.) dayanışma içindedir.
Etik Uygulamalar	Örgüt dışındaki kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.
	İşlerin yapılmasında etkili olan kişilerle dayanışma içersindedir.
	İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.
	Güce ve etkiye sahip kişilerle dayanışmayı sürdürür.
	Görüş ayrılıklarını bizimle müzakere eder.
Etik Uygulamalar	Geniş insan grupları ile iletişim kurar.
	Bizlere karşı dürüsttür.
	Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.
	Görüşlerimiz dikkate alır ve görüşlerimize saygı gösterir.
	Çalışanların özel hayatına saygı duyar.
Etik Uygulamalar	Örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez.
	Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.
	Karar alma süreçlerinde örgüt temel ilkelerini vurgular.

3.5. Veri Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, görev ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerine göre stratejik liderlik özelliklerini algılama durumlarını değerlendirirken Verilerin analizinde, aritmetik ortalama (X), standart sapma (SS), ve frekans yüzdelerinden

yararlanılmış, Ankete katılanların demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin alt boyutlarını kullanma algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenirken tek yönlü varyans istatistiksel tekniğinden yararlanılmıştır. tüm veri analizleri SPSS 17.0 (The Statistical Package for the Social Sciences) paket programında bilgisayar ortamında yapılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla, ölçekler aracılığıyla toplanan veriler SPSS 17.0 paket programına aktarılmış; toplanan verilerin analizinde her alt problem için ayrı bir alt başlık oluşturularak elde edilen veriler çözümlenerek yorumlanmıştır. Ayrıca her bir alt problemin analizinde ortaya çıkan ortalama değerleri yorumlamak ve karşılaştırabilmek için ankette yer alan değerlendirme ölçeği göz önüne alınarak bir değerlendirme kriteri belirlenmiştir. İl milli eğitim müdürleri tarafından bir özelliğin kullanıldığının kabul edilmesi için o özelliğin genellikle (4) yada her zaman (5) kullanılması gerektiği düşünülmüş ve aşağıda verilen tablo oluşturulmuştur.

Tablo 3.4 Anket Sonuçlarını Yorumlama Kriterleri

Değerlendirme Sınır Değerleri	Değerlendirme Düzeyi
$5.00 > X > 4.00$	Kullanıyor
$4.00 > X > 3.50$	Az Kullanıyor
$X < 3.50$	Kullanmıyor

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya ait alt problemleri çözümlmek amacıyla yapılan istatistik işlemleri ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Tablo 4.1 Ankete Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	SAYI	%
ERKEK	691	68,1
KADIN	324	31,9
YAŞ		
-30	31	3,1
31-35	148	14,6
36-40	222	22
41-45	245	24,3
46-50	187	18,4
51+	182	17,7
GÖREV		
Müdür Yardımcısı	155	15,2
Şube Müdürü	235	23,1
Bölüm Şefi	625	61,7
EĞİTİM DURUMU		
Eğitim Ens. Ön lisans	293	29
Lisans (Eğt. Fakültesi)	163	15,8
Lisans (Diğer)	516	50,9
Yüksek Lisans	41	4,1
Doktora	2	0,2
MEZUN OLDUĞU BÖLÜM		
Brans Öğretmeni	188	18,4
Sınıf Öğretmeni	114	11,3
Eğt. Bilimleri Eğt Yönt. ve Teftişi	78	7,6
Eğitim Bilimleri Diğer	451	44,7
Diğer	184	18
GÖREVDEKİ DENEYİM		
0-5 Yıl	478	47,3
6-10 Yıl	211	20,7
11-15 Yıl	124	12,1
16-20 Yıl	73	7,1
21+ Yıl	129	12,8
ÇALIŞMA SÜRESİ		
0-2 Yıl	337	33,4
3-5 Yıl	400	39,1
6-8 Yıl	170	16,8
9-11 Yıl	44	4,4
12 + Yıl	64	6,3
GÖREYLE İLGİLİ EĞT. SAYISI		
0-5	519	51,2
6-10	223	22,1
11-15	141	14
16-20	60	5,9
21 +	69	6,8

Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılanların yüzde yetmişe yakınının erkek olduğu, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında iki kat gibi bir fark olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında çalışanların çok küçük bir bölümünün 30 yaşından küçük olduğu diğer yaş gruplarında ise neredeyse yakın oranda çalışan olduğu görülmektedir. Üniversite bitirme yaşı, mesleğe atılma ve çalışanların bir süre öğretmen olarak çalıştığı düşünülürse görülen tablonun normal olduğu sonucuna ulaşılabilir. Eğitim durumuna bakıldığında ise çalışanların yarıdan fazlasının diğer bölümlerden lisan seviyesi mezun olduğu, eğitim fakültesi ön lisans mezunlarının eğitim fakültesi lisans mezunlarının neredeyse iki katı olduğu görülmektedir. İlgiç bir sonuç ise yüksek lisans ve doktora mezunlarının oranının çok düşük kaldığıdır. İl düzeyindeki en yüksek düzenleyici kurum olarak çalışanlarının çoğunun eğitim fakültesi dışındaki bölümlerden mezun olması ve yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanların oranının %5'in altında kalması manidardır. Eğitimi yönetecek bir kurumda eğitim konusunda eğitim almış çalışanların oranının daha fazla olması dahası yüksek lisans ve doktora mezunlarının oranının %50 seviyesinde olması gerektiği söylenebilir.

Mezun olduğu bölüm kriterinde dağılımın birbirine yakın olduğu görülmektedir. Görevdeki deneyime bakıldığında yarıya yakın çalışanın 5 yıldan daha az deneyimli olduğu diğer deneyim sürelerinde ise ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. İl genelindeki en üst eğitim kurumu olarak çalışanların daha deneyimli olması gerekirken bu durumun eğitim kurumlarında hükümetlerin politikalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilir. Değerlendirdiği kişi ile çalışma süresi değişkeninde ise çoğunluğun 0-2 ile 3-5 yıl arasında il milli eğitim müdürü ile çalıştığı görülmektedir. Bu durum Türkiye'deki hükümetlerin sıklıkla değiştiği göz önüne alındığında değişen hükümetlerde il milli eğitim müdürlerinin siyasi iktidarın özelliğine göre tayin ve yer değiştirme geçirmelerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Görev ile ilgili alınan eğitim sayısına bakıldığında çalışanların yarıdan fazlasının (0-5) eğitim aldığı görülmektedir. Bu düzeyde çalışan kişilerin daha deneyimli ve yaptıkları görevle ilgili daha fazla eğitim almış olmaları gerektiği açık şekilde değerlendirilmektedir.

Tablo 4.2. Görev Yeri İle Diğer Demografik özelliklerin birlikte değerlendirilmesi

	GÖREV			
	Müdür Yard.	Şube Müd.	Bölüm Şef.	Toplam
CİNSİYET				
ERKEK	138	193	360	691
KADIN	17	42	265	324
YAŞ				
-30	1	2	28	31
31-35	6	9	133	148
36-40	12	37	173	222
41-45	33	66	146	245
46-50	33	44	110	187
51+	70	77	35	182
EĞİTİM DURUMU				
EĞİTİM ENST.(ON LİSANS)	34	56	203	293
LİSANS (EĞİTİM FAK.)	54	73	36	163
LİSANS (DİĞER)	48	90	378	516
YÜKSEK LİSANS	18	15	8	41
DOKTORA	1	1	0	2
MEZUN OLUNULAN BÖLÜM				
BRANŞ ÖĞRETMENİ	70	91	27	188
SINIF ÖĞRETMENİ	42	57	15	114
EĞT.YÖNT.(EĞT.YÖN.TEF.VE PL.)	15	12	51	78
EĞİTİM BİLİMLERİ (DİĞER)	22	48	381	451
DİĞER	6	27	151	184
GÖREVDEKİ DENEYİM				
0-5	47	84	347	478
6-10	40	61	110	211
11-15	15	37	72	124
16-20	23	20	30	73
21+	30	33	66	129
DEĞERLENDİRDİĞİ KİŞİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ				
0-2	55	77	205	337
3-5	50	94	256	400
6-8	32	44	94	170
9-11	5	8	31	44
12+	13	12	39	64
GÖREV İLE İLGİLİ ALINAN HİZMET İÇİ EĞİTİM				
0-5	29	61	429	519
6-10	31	62	133	226
11-15	44	47	50	141
16-20	19	32	9	60
21+	32	33	4	69

Çalışanların görev yerleri ile diğer demografik özellikleri birlikte incelendiğinde; müdür yardımcıları ile şube müdürlerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğu bölüm şefi düzeyinde ise oranların birbirine yakın olduğu görülmekte. Aynı şekilde müdür yardımcısı ve şube müdür seviyesinde çalışanların büyük çoğunluğunun 40 yaşın üstünde olduğu bölüm şeflerinde ise dağılımın daha düzgün olduğu görülmekte. Müdür yardımcısı ve şube müdürü olmak için gerekli deneyim ve geçecek

süre değerlendirildiğinde bu durum normal olarak değerlendirilebilir. Eğitim durumu ile görev birlikte değerlendirildiğinde bölüm şeflerinin çok büyük çoğunluğunun eğitim faklesi ön lisans ve diğer faktelerden lisans bölümünden mezun oldukları görülmektedir. Bölüm şeflerinin daha teknik işlerle uğraştığı göz önüne alındığında bu durum normal kabul edilebilir. Ancak müdür yardımcıları ve şube müdürlerinin yaklaşık üçte birinin eğitim fakültesi lisans bölümünden mezun olmaları düşündürücü olarak değerlendirilebilir. Bu verilerde daha dikkat çekici bir nokta ise bir ilde en üst düzeyde eğitimi yöneten ve düzenleyen kurum olan il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcıları ve şube müdürlerinin arasında çok az yüksek lisans ve doktora mezunun olmasıdır. Bu tablodaki en çarpıcı görünen sonuç ise çalışanların görevi ile aldığı eğitim sayısının genelde çok düşük düzeyde kaldığı, özellikle müdür yardımcısı ve şube müdürleri değerlendirildiğinde hem yaş olarak büyük hemde görevdeki deneyimleri fazla olan bu çalışanların daha fazla hizmet içi eğitim olarak görevle ilgili bilgi ve becerilerini arttırmış olmaları gerekir diye değerlendirilebilir.

4.2. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bulgular;

Araştırmanın birinci alt problemi, il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin algılarına göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri nedir? Olarak planlanmıştır. Bu alt problemin çözümü ile ilgili olarak il milli eğitim müdürlüklerinde görevli milli eğitim müdür yardımcısına, şube müdürlerine ve bölüm şeflerine Stratejik Liderlik Anketi uygulanmış, değerlendirme yapılırken elde edilen sonuçların ortalama puanları ($\bar{X}$) ve bu ortalamaların standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır.

Anket ölçeği dikkate alındığında il milli eğitim müdürünün stratejik liderlik özelliğini kullandığının kabul edilebilmesi için ortalama puanın 4 (Genellikle) ve üzerinde olması gerektiği düşünülmüştür. Bu yüzden 4,00 ve üzerindeki puanlar için bu özelliği çok kullandığı, 3,5 ve 4,00 arasındaki puanlar için az kullandığı, 3,5 puan altı için ise kullanmadığı kabul edilmiştir.

İl milli eğitim müdürlüklerinde görevli müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin algılarına göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ait ortalama puanları ve standart sapmalar Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görevli Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Stratejik Liderlik Anketi Sorularına Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

M. NO	MADDELER	X	ss
25	Yapılmasını istediği işlerin yapılması için ödül koyar	2,36	1,41
16	Yardımlaşmayı ödüllendirir.	3,03	1,42
13	Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.	3,31	1,37
32	Görüş ayrılıklarını bizimle müzakere eder.	3,31	1,37
19	Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz	3,35	1,29
22	Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur	3,44	1,29
15	Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.	3,53	1,24
7	Gerektiğinde bizden yardım ister.	3,60	1,22
18	Politikalar / stratejiler oluşturur.	3,60	1,19
20	Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.	3,66	1,16
24	Performansımızı/çalışmalarımızı İzler/takip eder.	3,66	1,31
28	Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3,70	1,24
10	Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı gösterir	3,70	1,24
34	Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.	3,71	1,26
26	İşlerin yapılmasında etkili kişilerle dayanışma içindedir.	3,82	1,11
31	Karar alma sürecinde örgütün temel değerlerini vurgular.	3,82	1,14
2	Görüşlerimizin şekillenmesinde bizlere yardımcı olur.	3,83	1,19
33	Geniş insan grupları ile iletişim kurar	3,87	1,19
29	İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.	3,90	1,10
21	Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar	3,91	1,25
6	Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir	3,91	1,22
17	Örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez	3,96	1,09
1	İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.	4,07	1,08
30	Güce ve etkiye sahip kişilerle dayanışmayı sürdürür.	4,08	1,00
14	Kuralları ve politikaları uygulatır.	4,10	1,00
12	Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.	4,11	0,94
27	Örgüt içindeki emir komuta zincirine uymamızı ister.	4,14	0,98
4	Etkili kişilerle dayanışma içindedir.	4,15	0,97
5	Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.	4,16	1,00
8	İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	4,16	0,89
9	Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, yönetici, vb) dayanışma içindedir.	4,24	0,91
3	Bizlere karşı dürüsttür.	4,24	0,99
11	Çalışanların özel hayatına saygı duyar	4,31	0,98

Tablo 4.3 incelendiğinde ankete katılan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerine göre 6 sorunun ortalaması 3,5'in altında kalmıştır bu sorular;

Md. 25. "Yapılmasını istediği işlerin yapılması için ödül koyar" (X:2,36),(S:1.41),

Md. 16. "Yardımlaşmayı ödüllendirir." X= 3.03), (S= 1.42),

- Md. 13. “Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.” (X= 3,31), (S= 1.37),
Md. 32. “Görüş ayrılıklarını bizimle müzakere eder.” (X= 3.34), (S= 1.35),
Md. 19. “Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz” (X= 3,35), (S= 1.29),
Md. 22.“Fırsatları yakalamamızda bizlere yardımcı olur.” (X= 3,44), (S= 1.29).

Ankete katılanlara göre en yüksek ortalamayı alan sorular ise;

- Md.11. “Çalışanların özel hayatına saygı duyar.” (X= 4,31), (S= 0,98),
Md. 3. “Bizlere karşı dürüsttür.” (X= 4,24), (S= 0,99),
Md. 9. “Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, yönetici, vb) dayanışma içindedir.”
(X= 4,23), (S= 0,91),
Md. 8. “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.” (X= 4,16), (S= 0,89),
Md. 5. “Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.” (X= 4,15), (S= 1,00).
Md.4. “Etkili kişilerle dayanışma içindedir.” (X= 4,15), (S= 0,97).
Md. 27. “Örgüt içindeki emir komuta zincirine uymamızı ister.” (X= 4,14), (S= 0,98).

Diğer sorulara verilen cevapların ortalamaları ise 3.5 ile 4.00 arasında kalmıştır. Genel değerlendirme yapıldığında il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı (X=3,5-4,00) sonucuna ulaşılabilir.

Bu bulgular yakından incelendiğinde; Yapılmasını istediği işlerin yapılması için ödül koyar (X=2,36 ve ss=1,41) , yardımlaşmayı ödüllendirir (X=3,03 ve ss=1,42) maddelerinin en düşük ortalama puanları aldığı ve ankete katılanların görüşlerinin en fazla farklılaştığı maddeler olduğu görülmektedir. Bu maddelere verilen cevapların bu kadar düşük bir ortalamaya sahip olmaları il milli eğitim müdürlerinin çalışanların performanslarına göre ödül verme konusunda çok fazla özen göstermediklerinin ve bu konuda kendilerini daha fazla geliştirmeleri gerektiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Tüm kamu kurumlarına bakıldığında aynı problem ile karşılaşılabilir. Lider ve yöneticiler cezalandırmayı kullandıkları sıklıkta ödülü motivasyon aracı olarak kullanmamaklardadır. Bu bulgu Uğurluoğlu’nun hastane yöneticileri ile yaptığı çalışmayla paralellik göstermektedir. “Yardımlaşmayı ödüllendirir” sorusuna verilen cevapların bu kadar düşük bir ortalamaya sahip olması; il milli eğitim müdürlerinin

kurumlarını daha ileriye götürmek için çalışanlar arasında bir sinerji yaratarak, çalışanların rekabet ederken çalışma arkadaşlarına işleri konusunda yardım etmeleri konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Diğer önemli bir bulgu ise “lider olmamız için bizi cesaretlendirir” maddesinin $X=3,31$ ile düşük ortalamalardan ve ankete katılanların görüşlerinin en fazla farklılaştığı $ss=1,37$ bir diğer madde olmasıdır. Bu bulgu il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarından biri olan çalışanların kişisel gelişimini destekleme ve onları lider olmaya özendirmek için teşvik edici olmaları ve desteklemeleri konusunda yeterli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Liderler kurumu bulunduğu yerden daha ileriye götürecek tedbirleri almalı ve çalışma arkadaşlarının kişisel gelişimlerini sağlamalıdır. Her ne kadar kendisinden sonra gelecek liderleri belirlemeleri güçte olsa bir bütün olarak değerlendirildiğinde milli eğitim müdürlüğünde çalışanlarının kişisel gelişimlerini sağlamak kurum açısından önem arz etmektedir. Bu sonuç Pisapia’nın “liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt bireylerinin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler.” (Pisapia ve diğerleri, 2005: 42). Görüşü ile de örtüşmektedir.

Bir diğer bulgu ise ankete katılanların görüşlerine göre “Görüş ayrılıklarını bizimle müzakere eder.” Maddesine verilen cevapların ortalaması $X=3,34$ ile düşük seviyede kaldığı ve katılanların görüşlerin en fazla farklılaştığı $ss=1,35$ bir diğer madde olmasıdır. Bu bulgu il milli eğitim müdürlerinin çalışanlarının görüşlerine saygı duyma ve onları dikkate alma, onları görüşleri konusunda ikna etmek için daha fazla çaba sarfetmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Kurum içersinde motivasyonun sağlanması ve çalışanların mesleki tatminlerinin sağlanıp yaptıkları işi inanarak yapmaları için çok önemli bir faktör olan bu maddenin il milli eğitim müdürleri tarafından özellikle dikkate alınması gerekir. Bu bulguda aynı şekilde Pisapianın “liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt bireylerinin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler. (Pisapia ve diğerleri, 2005: 42)” Görüşü ile de örtüşmektedir.

Daha önce açıklanan bulguya benzer olarak “Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz” maddesine verilen puanların ortalaması $X=3,35$ ile düşük bir seviyede kalmış ve ankete katılanların cevaplarının en fazla farklılaştıkları bir diğer madde olmuştur

ss=1,29. Bu bulgu diğerk bir çok kurumda olduğu gibi il milli eğitim müdürlüklerinde yardımlaşma ve ödöl konusunda personelin motivasyonunu arttıracak daha fazla çabanın sarf edilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Liderler ödölün yanında, çalışanların birbirleri ile rekabet ederken yardımlaşmanın gerekliliği ve kurumun daha ileriye götürölmesi için elbirliği il çalışılması gerektiği konusunda çalışanların motivasyonunu arttırmalı kişisel performansın yanında yardımlaşmayı daha fazla ödüllendirme yoluna gitmelidir. Liderler çalışanların kişisel gelişimlerini desteklerken çalışanlar arasında rekabet olacağının bilincinde olmalı çalışanlar arasında rekabetin kırııcı olmaması için gerekli tedbirleri almalıdır. Çalışanlar arasında yardımlaşma davranışları, kurum içindeki bireylerin etkili bir iletişim kurmalarıyla pekişen davranışlardır. Kurum içindeki bireyler, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalıştıkça aralarında etkili bir iletişim başlayacaktır. Kurumun geleceği yardımlaşmaktan ve paylaşmaktan korkmayan, çalışanlar sayesinde gelişecektir. Yardımlaşma ve paylaşma davranışları, insan ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir. İnsanlar birbirleriyle yardımlaştıkça, aralarında sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki biçimi gelişecektir. Bu durum, kişiler arasında güven bağının oluşmasını sağlayacak. Böyle bir ortamda barış ve huzur hâkim olacak. Bu durumda kurumun başarısı artacaktır. Liderlerin bu durumu göz ardı etmemeleri gerekir.

Bir diğerk önemli bulgu olarak il milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına yönelik olarak en yüksek ortalamayı “Bizlere karşı dürüsttür.” $X=4,24$ ve $ss=0,99$ ve “Çalışanların özel hayatına saygı duyar.” $X=4,31$ $ss=0,98$ soruları almıştır. Bu bulgulardan il milli eğitim müdürlerinin çalışanlarının özel hayatına yüksek düzeyde saygı gösterdikleri çalışanlara karşı dürüstlük konusunda hassas oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Bir lider olarak en önemli konunun dürüstlük olduğu liderler tarafından hiçbir zaman unutulmamalıdır. Çalışanlar liderlerinin dürüstlüklerine inanmazlarsa liderlerini takip etmekten vazgeçebilirler. Bir liderin en fazla özen göstermesi gereken bir diğerk konu olarak çalışanlara karşı dürüstlük görölabilir. Lider çalışanların özel hayatlarındaki sorunlar konusunda çalışanlara yardımcı olurken aynı zamanda özel hayatlarına saygı göstermeyi de bilmelidir.

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan ankete katılan personel görüşlerine göre yüksek ortalama alan diğer bir anket maddesi de “Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, yönetici, vb) dayanışma içindedir.” olmuştur bu bulgudan yola çıkarak il milli eğitim müdürlerinin örgüt içinde yönetimle ve değerlendirme ile ilgisi olan kişilerle daha iyi ilişki kurma çabası içinde oldukları, bu şekilde işerin daha düzenli yapılmasını sağlamaya çalıştıkları sonucuna ulaşılabilir. Kurum içindeki etkili kişilerle iyi ilişki kurmanın kurumun geleceği ve gelişimi için ne kadar önemli olduğu ortadadır. Etkili kişiler diğer çalışanları etkileyecek bu sayede de işlerin daha düzenli ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlayabilecektir. Bu bulgunun Pisapia’nın “Günümüz liderleri kurumlarını ve içinde bulundukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta problem yaşamakta ve örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve trendleri yakalayamamaktadırlar. (Pisapia ve diğerleri, 2005: 42)” Görüşü ile ters düşmesi il milli eğitim müdürleri için olumlu olarak değerlendirilmelidir.

Anket sonuçlarına göre en yüksek ortalamalardan birine sahip diğer iki madde “Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.” $X=4,15$, $ss=1,00$ ve “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.” $X=4,16$, $ss=0,89$ maddeleri olmuştur. Bu bulgudan il milli eğitim müdürlerinin çalışanların karar katılmaları konusunda pek istekli olmadıkları ve demokratik bir yönetim tarzı sergilemedikleri, çalışanlara yapılan işlerin sonuçları ile ilgili sorumluluklar vererek çalışanların işlerinde daha titiz ve dikkatli çalışmalarını sağlamaya çalıştığı sonucuna ulaşılabilir. Liderler İşlerin nasıl yapılacağına karar verirken çalışanların görüşlerini almalı yukarda bahsedilen görüş ayrılıklarını müzakere ederek giderme yoluna gitmelidirler. Çalışanların bu şekilde ikna edilmesi çalışma motivasyonu ve iş tatmini konusunda önem arz etmektedir. Lider olarak bu şekilde bir yol izlemek yapılan işler konusunda sorumluluk vermek ile de doğrudan bağlantılıdır. Bu şekilde ikna edilerek çalışmaya sevk edilecek çalışanlar gönüllü olarak yaptıkları işin sorumluluğunu alacaklardır.

Son olarak ankete katılan il milli eğitim müdürlüğünde çalışanların görüşlerine göre en yüksek ortalamayı alan diğer iki madde ise “Örgüt içindeki emir komuta zincirine uymamızı ister.” ve “Kuralları ve politikaları uygular.” olmuştur. Bu bulgular değerlendirildiğinde; il milli eğitim müdürlerinin hiyerarşik yapıyı korumaya özen gösterdikleri, makam ve yönetmeliklerden gelen güçlerini sıklıkla kullandıkları, Özden (2008)’in çalışmasında öne sürüldüğü, yöneticilerin yönetmelik ve prosedürleri takip

ederek bir nevi mevzuat bekçiliği yaptığı, çalışanların kuralları, hiyerarşik yapıyı ve yönetmelikleri takip etmelerini istediği sonucunu destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılabilir. Emir komut zincirine uymak ve kuralları uygulamak kurum içindeki disiplinin sağlanması konusunda önemlidir. Disiplinin olduğu yerde saygı gelişir, saygının olduğu yerde her zaman başarı olur. Ama bu konuda dikkat edilmesi gereken konu bu kuralların mevzuat bekçiliği yapmak olarak nitelendirilmeyecek şekilde uygulanması zaman zaman insiyatif kullanmak ve esneklik sağlamak gerekliliğidir.

4.3. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin,

Yönetimsel uygulamalar,

Dönüşümsel uygulamalar,

Politik uygulamalar,

İletişim becerileri,

Etik uygulamalar, boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?

Bu bölümde il milli eğitim müdürlüğünde görevli müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin stratejik liderliğin alt boyutlarına verdikleri cevaplar ayrı ayrı değerlendirilmiş ve il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin alt boyutlarını kullanma durumları ile ilgili bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Stratejik Liderlik Anketinden elde edilen sonuçlar her alt boyut için ayrı ayrı değerlendirilmiş ve ortalama puanlar ($\bar{X}$) ile standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır. İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin alt boyutlarını kullanma durumu kategorize edilirken, ilk önce araştırmaya katılan il milli eğitim müdürlüklerinde çalışanların her bir özelliğe ilişkin sorulara verdikleri cevapların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Her bir stratejik liderlik özelliğine ilişkin hesaplanan ortalama skorların 3.5'un altında olması o stratejik liderlik özelliğinin il milli eğitim müdürleri tarafından kullanılmadığı şeklinde yorumlanmıştır. 3,5-4,00 arasında olması o stratejik liderlik özelliğinin il milli eğitim müdürleri tarafından az kullanıldığı 4,00 üzerinde olması ise çok kullanılıyor olarak değerlendirilmiştir.

4.3.1. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin yönetsel uygulamalar alt boyutunu kullanma düzeyleri nedir?

Tablo 4.4. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Yönetsel Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

M.N.	MADDELER	X	SS
5	Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir.	4,15	1,00
8	İşlerin nasıl yapılacağına karar verir	4,10	0,89
14	Kuralları ve politikaları uygulatır.	4,08	1,00
24	Performansımızı/Çalışmalarımızı izler/takip eder.	3,66	1,31
27	Örgüt içerisindeki emir komuta zincirine uymamızı ister.	4,11	0,98
Yönetsel uygulamalara ait ortalama puan		X= 4.03	ss=1,03

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin stratejik liderliğin “Yönetsel uygulamalar” alt boyutuna ait sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmalarının gösterildiği Tablo 4.4. incelendiğinde il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının yönetsel boyuta ait sorulara yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir ($X=4,03$). Bu durum il milli eğitim müdürlerinin örgütsel istikrar oluşturup yapıyı sürdürücü davranışları çok kullandıkları şeklinde değerlendirilebilir. Bir kurum için yapıyı sürdürmek önemli olsada yönetsel uygulamalar, dönüşümsel uygulamalar ile birlikte değerlendirilmeli ve yapı sürdürülürken kaçınılmaz olan değişim ihtiyacında göz ardı edilmemelidir.

Tablodaki maddeler tek tek ele alındığında en yüksek ortalamayı “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir” maddesinin aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum daha önce bahsedildiği gibi il milli eğitim müdürlerinin çalışanların karar katılmaları konusunda pek istekli olmadıkları ve demokratik bir yönetim tarzı sergilemedikleri şeklinde değerlendirilebilir. İl milli eğitim müdürleri yönetici olarak işlerin nasıl yapılacağı konusunda son sözü söyleyen kişi olmalıdırlar ama bir lider olarak çalışanların fikirlerine saygı gösterip onarı ikna etme konusunda göz ardı etmemelidirler. Alınan kararlardan etkilenecek personel üyelerin yönetimin karar alma sürecine aktif olarak katılmaları, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu, kendilerine saygı duyulduğunu ve fikirlerinin dikkate alındığını hissettirecektir bu durum kurumun daha iyi işlemesini

sağlayacaktır. Eğer bir yönetici sürekli olarak yönetimin karar alma sürecine çalışanların katkılarını dahil etmek için gayret sarfederse, kararlar daha geniş bir bilgi alanına, habere ve tecrübeye dayanır ve süreç daha yararlı olma eğilimde olur. Yönetici kişi ne kadar çok tecrübeli yada bilgili olsada, personelinin bütününe sahip olduğu tecrübeye sahip değildir.

İkinci olarak en yüksek ortalamayı “Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bize sorumluluk verir.” ve “Kuralları ve politikaları uygulatır.” maddelerinin aldığı görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak; il milli eğitim müdürlerinin hiyerarşik yapıyı korumaya özen gösterdikleri, makam ve yönetmeliklerden gelen güçlerini sıklıkla kullandıkları, yönetmelik ve prosedürleri takip ederek bir nevi mevzuat bekçiliği yaptığı, çalışanların kuralları, hiyerarşik yapıyı ve yönetmelikleri takip etmelerini istediği, çalışanlara yapılan işlerin sonuçları ile ilgili sorumluluklar vererek çalışanların işlerinde daha titiz ve dikkatli çalışmalarını sağlamaya çalıştığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo incelendiğinde en düşük ortalamayı ise “Performansımızı/Çalışmalarımızı izler/takip eder.” maddesinin aldığı görülmektedir. Bu bulguyu ise yönetmelik ve prosedürlerin takip edilmesini isteyen il milli eğitim müdürünün çalışanları ve işlerin yapılmasını takip etme gereği hissetmemektedir şeklinde yorumlayabiliriz. Bir lider olarak il milli eğitim müdürleri çalışanların performansını ve çalışmalarını takip etmeli onların eksiklikleri ve hataları konusunda yönlendirmeleri gerekir, çalışanların gelişimine katkı sağlamak ve onların doğru olanı doğru şekilde yapmalarını sağlamak açısından önemlidir. Standart sapma ortalamasına bakıldığında ise ss=1.03 ankete katılanların verdikleri cevapların çok fazla farklılaşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.3.2. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin dönüşümsel uygulamalar alt boyutunu gerçekleştirme düzeyleri nedir?

Tablo 4.5. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Dönüşümsel Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

M.N.	MADDELER	X	SS
2	Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur	3,83	1,19
13	Lider olmamız için bizi cesaretlendirir	3,31	1,37
15	Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.	3,53	1,24
18	Politikalar/stratejiler oluşturur.	3,60	1,19
20	Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.	3,66	1,16
22	Fırsatları yakalamamızda bize yardımcı olur.	3,44	1,29
28	Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3,70	1,24
	Dönüşümsel uygulamalara ait ortalama puan	X=3,58	ss=1,24

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin “dönüşümsel uygulamaları” boyutuna verdikleri cevapların ortalamalarının ve standart sapmalarının gösterildiği Tablo 4.5. incelendiğinde; il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının dönüşümsel boyuta ait sorulara düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir ($X=3,58$). Bu durum il milli eğitim müdürlerinin yapıyı kırıncı davranışları az kullandıkları ve dönüşümsel uygulamaları daha sık kullanmaları gerekmektedir şeklinde değerlendirilebilir. Yönetimsel uygulamalara (yapıyı sürdürücü davranışlara) sıklıkla başvuran il milli eğitim müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar konusunda (yapıyı kırıncı davranışlar) aynı düzeyde uygulamaya gitmedikleri görülmektedir. İstikrar sağlayacak, yapıyı sürdürecekt davranışları uygulamak kadar değişimin gereklerini yerine getirecek kurumun önünü açacak ve değişen ortama ayak uydurmasını sağlayacak uygulamalar da kurum için çok önem arz etmektedir. Lider olarak il milli eğitim müdürlerinin bu konu üzerinede önemle eğilmelidirler.

Tablo 4.5. incelendiğinde en yüksek ortalamaları “Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur” ($X=3,83$), “Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.” ($X=3,70$), “Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.” ($X=3,66$) ve “Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.” ($X=3,60$) maddelerinin aldığı gözlemlenmektedir. Bu bulgular, Arslan (2004)’ün eğitim liderlerinin en az etkili

olduğu alanın vizyon geliştirme olduğu ve benzer şekilde Altinkurt (2007:68) eğitim örgütlerinde vizyon ve misyon belirleme sürecinde çalışanların görüşlerine yeterli düzeyde önem verilmediği bulgusu ile kısmen örtüşmektedir. Anılan araştırmalardan farklı olarak çalışanların bu sorulara verdikleri yanıtlar daha tatmin edici düzeyde ama olması gereken düzeyin altında kaldığı şeklinde değerlendirilmektedir. Bu farkında son yıllarda eğitim örgütlerinde TKY uygulamaları ve kamuda stratejik planlama çalışmaları ile üzerinde daha fazla durulmaya başlanan vizyon ve misyon geliştirme kavramlarının eğitim örgütlerinde daha sıklıkla dikkate alınmasının ve uygulamasının bir sonucu olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Lider, paylaşılan bir vizyon oluşturmak için ekip üyelerinin kişisel vizyonlarını geliştirmeleri yönünde sürekli olarak onları teşvik etmelidir, bunu yaparken çalışanların görüşlerini şekillendirmeye yardımcı olmalıdır. Çünkü paylaşılan bir vizyon oluşturmak için kişisel ustalığa ihtiyaç vardır. Kişisel ustalığı sağlamış bireyler, geleceğe yönelik daha net hedefler oluşturacak, buna ulaşacak stratejiler planlayabileceklerdir. Ancak lider, bir vizyon geliştirmek üzere kimseyi zorlayamaz. Yapabileceği tek şey, ekip üyelerinin kişisel vizyonlarını geliştirmelerini sağlamak ve kişisel gelişimlerini desteklemektir. Çalışanların görüşlerini ve gelişimleri desteklerken, ekip üyelerinin kişisel vizyonlarını oluşturmaya cesaretlendirecek bir biçimde onlara yardımcı olacaktır. Bir lider olarak il milli eğitim müdürleri çalışanların görüşlerini şekillendirirken kurum içinde paylaşılan hedefler oluşturmali, bunu yaparken kurumun vizyon ve misyonunu dikkate almaya özen göstermelidirler. İl milli eğitim müdürleri kurumun geleceğine ışık tutan vizyonu oluşturuken, çalışanların önüne paylaşacakları hedefler koymalı, çalışanları bu hedeflere bağlamayı başarmalı ve bu hedeflere bağlılıklarını desteklemelidir.

Dikkat çekici bir diğer nokta ise sorulara verilen yanıtlarda en düşük ortalama düzeyini “Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.” (X=3,31) maddesinin almış olmasıdır. Bu bulgu il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarından biri olan çalışanların kişisel gelişimini destekleme ve onları lider olmaya özendirmek için teşvik edici olmaları ve desteklemeleri konusunda yeterli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Yine bu madde standart sapması göreceli olarak en yüksek olan maddedir. Bu bulgudan verilen cevapların en fazla farklılaştığı dolayısı ile il milli eğitim müdürleri bazında bu maddenin uygulanmasında önemli farklılıklar olduğu sonucuna

ulaşılabilir. Daha önceki değerlendirmede bahsedildiği gibi, Liderler kurumu bulunduğu yerden daha ileriye gôtürecektedbirleri alırken çalışma arkadaşlarının kişisel gelişimlerine önem göstermelidirler. Milli eğitim müdürlüğünde çalışanlarının kişisel gelişimlerini sağlamak kurum açısından önem arz etmektedir.

4.3.3. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin politik uygulamalar alt boyutunu gerçekleştirme düzeyleri nedir?

Tablo 4.6. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Müdür Yardımcıları, şube Müdürleri ve Bölüm şeflerinin Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Politik Uygulamaları Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

M.N	MADDELER	X	SS
1	İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.	3,96	1,08
7	Gerektiğinde bizden yardım ister.	3,60	1,22
16	Yardımlaşmayı ödüllendirir.	3,03	1,42
19	Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.	3,35	1,29
25	Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödöl koyar.	2,36	1,41
34	Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı tavır sergiler.	3,71	1,26
	Politik uygulamalara ait ortalama puan	X=3,33	ss=1,28

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin “politik uygulamalar” boyutuna ait sorulara verilen cevapların ortalamalarının ve standart sapmalarının gösterildiği Tablo 4.6 incelendiğinde; il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının politik uygulamalar boyutuna ait sorulara düşük düzeyde katıldıkları görölmektedir (X=3,33). Bu durum il milli eğitim müdürlerinin eylem alanlarını genişletme davranışlarını az kullandıkları ve politik uygulamaları daha sık kullanmaları gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

Dikkat çekici bir bulgu, “Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödöl koyar.” maddesinin X=2,36 ile en düşük ortalamaya ortalamaya sahip madde olmasıdır. Bu madde aynı zamanda ss=1,41 ile cevapların en fazla farklılaştığı maddedir. Bu maddeye verilen cevapların bu kadar düşük bir ortalama vermesi, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi il milli eğitim müdürlerinin çalışanlara performanslarına göre ödöl verme konusunda çok daha fazla özen göstermeleri gerektiğinin bir göstergesi

olabilir. Cevapların farklılaşması ise il milli eğitim müdürlüklerinde bu konu ile ilgili uygulamaların çok farklı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Son zamanlarda gündemde olana TKY’de müşteri kavramı, sadece kurumun ürettiği ürün yada hizmeti satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. Toplam kalite yönetimi “iç müşteri” kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamış, müşteri tatminini şirket dışında olduğu kadar şirket içindede gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen kurum çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri istenir. Böyle olunca iç müşteri memnuniyeti ya da tatmini yani ihtiyaçlarının karşılanması, motive edilmesi iş verimi ve performansının yükseltilmesi adına önemli olmaktadır. İl milli eğitim müdürlüklerinde iç müşteri olan çalışanların memnuniyeti ve yaptıkları işe motive edilmeleri için il milli eğitim müdürlerinin kullanacağı argüman çalışanların performanslarına göre ödüllendirilmesidir.

Benzer şekilde sorulara verilen cevapların ortalamaları dikkate alındığında; “Yardımlaşmayı ödüllendirir.” $X=3,03$, “Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.” $X=3,35$ maddelerine verilen cevapların ortalamalarının göreceli olarak düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Bu bulgu tüm kamu kurumlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da ödül ve ödüllendirme konusunda yöneticilerin daha çok performans göstermesi gerektiği ve ödüllendirmeyi cezadan daha fazla çalışanların motivasyonu için bir araç olarak kullanması gerektiği şeklinde değerlendirilebilir. Burada anlatılmak istenen kişilerin performansa göre ödüllendirilmesinden ziyade çalışanların birbirlerine yardımlarının ödüllendirilmesidir. Kurumun geleceği yardımlaşmaktan ve paylaşmaktan korkmayan, çalışanlar sayesinde gelişecektir. Yardımlaşma ve paylaşma davranışları, insan ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir. İnsanlar birbirleriyle yardımlaştıkça, aralarında sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki biçimi gelişecektir. Bu durum, kişiler arasında güven bağının oluşmasını sağlayacak. Böyle bir ortamda barış ve huzur hâkim olacak. Bu durumda kurumun başarısı artacaktır. Liderlerin bu durumu göz ardı etmemeleri gerekir.

4.3.4. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin iletişim becerileri alt boyutunu gerçekleştirme düzeyleri nedir?

Tablo 4.7. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin İletişim Becerilerine Yönelik Uygulamaları Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

M.N	MADDELER	X	SS
4	Etkili kişilerle dayanışma içindedir.	4,14	0,97
9	Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, Yönetici vb.) dayanışma içindedir.	4,23	0,91
12	Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.	4,10	0,94
26	İşlerin yapılması üzerinde etkisi olan kişiler ile dayanışma içindedir.	3,82	1,11
29	İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.	3,87	1,10
30	Güce ve etkiye sahip kişilerle dayanışmayı sürdürür.	4,07	1,00
32	Görüş ayrılıklarını bizimle müzakere eder.	3,34	1,35
33	Geniş insan grupları ile iletişim kurar.	3,83	1,19
	İletişim becerilerine yönelik uygulamalara ait ortalama puan	X=3.92	ss=1.07

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin “iletişim becerilerine yönelik uygulamalar” alt boyutuna ait sorulara verilen cevapların ortalamalarının ve standart sapmalarının gösterildiği Tablo 4.7 incelendiğinde; il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının iletişim becerileri alt boyuta ait sorulara yükseğe yakın düzeyde katıldıkları görülmektedir (X=3,92). Bu durum il milli eğitim müdürlerinin iletişim becerileri davranışlarını genellikle kullandıkları ama bu konuda kendilerini daha fazla geliştirebilecekleri, kurumlarını topluma bağlama konusunda kurumlarına kaynak ve yardım sağlama konusunda daha çok çaba sarfetmeleri gerektiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Dikkat çekici bulgulardan biri de, “Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.” X=4,10, “Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, Yönetici vb.) dayanışma içindedir.” X=4,23 ve “Etkili kişilerle dayanışma içindedir.” X=4,14 maddelerinin göreceli olarak en yüksek ortalama puana sahip olmasıdır. Bu bulgu ile il milli eğitim müdürlerinin başta yerel yönetimler olmak üzere kurum dışındaki ve içindeki etkili kişiler ve kurumlar ile iyi ilişkiler kurarak kuruma kaynak sağlamaya çalıştıkları işlerin yapılması için destek almaya çalıştıkları genel ortalamaya bakılırsa bu eylemleri sıklıkla kullandıkları sonucuna varılabilir.

Diğer bir dikkatçekici bulgu ise il milli eğitim müdürlüklerinde çalışanların “Görüş ayrılıklarını bizimle müzakere eder.” Maddesine verdiği cevapların ortalamasının ($X=3,34$) ve standart sapması ($ss=1,35$) diğer maddelere göre düşük bir ortalama sahip olması ve verilen cevapların diğer maddelere göre daha fazla dağılım göstermesidir. Bu bulgu il milli eğitim müdürlerinin çalışanlarının görüşlerine saygı duyma ve onları dikkate alma, onları görüşleri konusunda ikna etmek için daha fazla çaba sarfetmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdür ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin etik uygulamalar alt boyutunu gerçekleştirme düzeyleri nedir?

4.3.5. İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin etik uygulamalar alt boyutunu gerçekleştirme düzeyleri nedir?

Tablo 4.8. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Bölüm Şeflerinin Algılarına Göre, İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Etik Uygulamalar Alt Boyutuna Ait Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

M.N	MADDELER	X	SS
3	Bizlere karşı dürüsttür.	4,24	0,991
6	Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir	3,91	1,22
10	Görüşlerimiz dikkate alır ve görüşlerimize saygı duyar.	3,70	1,24
11	Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	4,31	0,98
17	Örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez.	3,91	1,09
21	Örgüt çıkarlarını şahsi çıkarlarının önünde tutar.	3,90	1,25
31	Karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgular.	3,82	1,14
	Etik uygulamalara ait ortalama puan	$X=3.97$	$ss=1.13$

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderliğin “etik uygulamalar” boyutuna ait sorulara verilen cevapların ortalamalarının ve standart sapmalarının gösterildiği Tablo 4.8 incelendiğinde; il milli eğitim müdürlüklerin de çalışanların “Etik uygulamalar” düzeyindeki maddelere “genellikle” katılmış olmaları il milli eğitim müdürlerinin doğru eylemlere karar verme davranışlarını $X= 3,97$ ile “çok kullandıkları ancak geliştirilebilir düzeyde” sergilediklerini göstermektedir. Uğurluoğlu (2009)’da ki çalışmasında bu bulguyu destekleyecek sonuca ulaşmıştır.

Önemli bulgulardan biri ankete verilen cevapların ortalamalara bakıldığında “Çalışanların özel hayatına saygı duyar.” $X=4,31$ ve “Bizlere karşı dürüsttür.” $X=4,24$ maddelerinin diğer maddelere göre daha yüksek ortalamaya sahip olmasıdır. Bu bulgu il milli eğitim müdürlerinin çalışanların özel hayatına saygı duyma ve çalışanlarına dürüst davranmaları konusunda yüksek düzeyde özen gösterdiklerini göstermektedir.

Diğer önemli bulgulardan biri ise anket ortalama puanlarına göre “Görüşlerimiz dikkate alır ve görüşlerimize saygı duyar.” $X=3,70$ ve “Karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgular.” $X=3,82$ maddelerinin diğerlerine göre göreceli olarak daha düşük ortalamaya sahip olmalarıdır. Bu bulgu il milli eğitim müdürlerinin çalışanların görüşlerine saygı duyma ve onları dikkate alma, ayrıca karar alma süreçlerinde ve tartışmalarda kurumun temel değerlerini vurgulama konusunda daha fazla çaba sarfetmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Yukarıdaki tablo ve bulgular incelendiğinde göze çarpan önemli bulgulardan biri de “Etik uygulamaların ve yönetsel uygulamaların en çok kullandıkları Stratejik Liderlik özelliği olmasıdır. Bu durum Uğurluoğlu’nun (2009) hastane yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın “Etik liderliğin yöneticilerin en fazla kullandıkları liderlik özelliği olduğu” bulgusunu desteklemektedir.

Ayrıca Altunkurt (2007) tarafından yapılan çalışmada “Eğitim yönetici olarak okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği” bulgusu ile Ülker (2009)’un “Okul yöneticilerinin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik uygulamalardan oluşan stratejik liderlik özelliklerini taşıdıkları” bulgusu bu araştırma ile desteklenmektedir.

Bu çalışmada, il milli eğitim müdürlerinin Stratejik Liderliğin alt boyutları olan “Yönetsel uygulamalar ve Etik uygulamalar ve iletişim becerisine yönelik uygulamaları” yüksek ancak geliştirilmesi gereken düzeyde “dönüşümsel uygulamaları” ortaya yakın düzeyde sergiledikleri; diğer taraftan “politik uygulamaları ise çok az seviyede uyguladıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

4.4 İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderlik uygulamaları algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Bu bölümde araştırmaya katılan il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının yaş, görev, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Demografik özellikler ile stratejik liderlik alt boyutlarına ait değerler one way anova istatistiksel analiz tekniği ile incelenmiş ve incelemede 0,01 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

4.4.1 İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik ve kişisel özelliklerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin yönetimsel uygulamalar alt boyutunu kullanmaları algısı konusunda anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.15 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özellikleri ile İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Yönetimsel Uygulamalar Alt Boyutunu Kullanma Durumu Algıları Arasında ki Fark

Değişken	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	sig
GÖREV					
MÜDÜR YARDIMCISI	155	24,47	4,717	,3789	0,007
ŞUBE MÜDÜRÜ	235	23,91	4,215	,2750	
BÖLÜM ŞEFİ	625	23,36	4,827	,1931	
Total	1015	23,70	4,694	,1473	
MESLEK İLE İLGİLİ ALINAN MESLEK İÇİ EĞİTİM SAYISI					
0-5	519	23,22	4,799	,2106	0,008
6-10	226	23,78	4,061	,2701	
11-15	141	23,88	5,299	,4463	
16-20	60	24,23	4,773	,6162	
21+	69	24,54	4,069	,4899	
Total	1015	23,70	4,694	,1473	

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin yönetimsel uygulamalar alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? Sorusuna bakıldığında görev ve aldıkları meslek içi eğitim sayısı ile ankete katılanların il milli eğitim müdürlerinin yönetimsel uygulamalar alt boyutunu

kullanma algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablolar incelendiğinde; il milli eğitim müdürlüğünde daha üst kademelerde çalışanların yönetimsel uygulamalara verdikleri puanların ortalamasının arttığı, aynı şekilde aldığı eğitim sayısı arttığında da ortalama puanların arttığı görülmektedir. Bu iki demografik özellik için $\text{sig} < 0,01$ olduğunda bulunan bu farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

İl milli eğitim müdürlüklerinde hiyerarşik yapı içinde daha üst kademelerde çalışan müdür yardımcıları, il milli eğitim müdürlerinin yönetimsel uygulamalar alt boyutunu kullanmaları konusunda daha yüksek ortalama puan kullanmış olmaları, il milli eğitim müdürleri ile daha yakın ve yüz yüze çalışıyor olmalarından kaynaklanıyor şeklinde değerlendirilebilir. Müdür yardımcılarının il milli eğitim müdürüne direk bağlı olarak çalışmaları, il milli eğitim müdürlerinin yönetimsel uygulamalarına bizzat tanık olmaları daha farklı değerlendirmelerine sebep olduğu söylenebilir. Görev ile ilgili alınan eğitim sayısında ki artışta aynı şekilde ortalama skorları etkilemiş ve ortalamalar daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç alınan eğitimlerin çalışanların yönetimsel uygulamalara bakış açısını değiştirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

4.4.2 İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik ve kişisel özelliklerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin dönüşümsel uygulamalar alt boyutunu kullanmaları algısı konusunda anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.16 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özellikleri ile İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Dönüşümsel Uygulamalar At Boyutunu Kullanma Durumun Algıları Arasındaki Fark

Değişken	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	sig
EĞİTİM DURUMU					
EĞİTİM ENSTİTÜSÜ (ÖN LİSANS)	293	24,94	6,751	,3944	0,000
LİSANS (EĞİTİM FAKÜLTESİ)	163	27,00	5,430	,4253	
LİSANS (DİĞER)	516	25,27	6,722	,2959	
YÜKSEK LİSANS	41	27,09	7,729	1,207	
DOKTORA	2	27,69	5,656	4,000	
Total	1015	25,64	6,645	,2085	
MEZUN OLUNAN BÖLÜM					
BRANŞ ÖĞRETMENİ	188	26,69	6,603	,4816	0.001
SINIF ÖĞRETMENİ	114	26,70	6,045	,5662	
EĞT. BİL. (EĞT.YNT. TEF. VE PL.)	78	27,32	6,569	,7438	
EĞİTİM BİLİMLERİ (DİĞER)	451	24,92	6,626	,3120	
Total	1015	25,64	6,645	,2085	
GÖREV					
MÜDÜR YARDIMCISI	155	27,57	6,707	,5387	0.000
ŞUBE MÜDÜRÜ	235	26,21	6,193	,4040	
BÖLÜM ŞEFİ	625	24,77	6,635	,2654	
Total	1015	25,64	6,645	,2085	
MESLEK İLE İLGİLİ ALINAN MESLEK İÇİ EĞİTİM SAYISI					
0-5	519	24,51	6,452	,2832	0,000
6-10	226	26,65	6,622	,4405	
11-15	141	26,43	7,243	,6099	
16-20	60	27,55	6,068	,7834	
21+	69	27,62	5,878	,7077	
Total	1015	25,64	6,645	,2085	

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin dönüşümsel uygulamalar alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? Sorusuna bakıldığında eğitim durumu, mezun olunan bölüm, görev ve aldıkları meslek içi eğitim sayısı ile ankete katılanların il milli eğitim müdürlerinin yönetimsel uygulamalar alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablolar incelendiğinde; eğitim durumu için, yüksek lisans ile doktora mezunlarının ve eğitim fakültesi lisans bölümlerinden mezun olan çalışanların dönüşümsel uygulamalara verdikleri ortalama puanların daha yüksek olduğu, mezun

olunan bölüm kriterinde Eğt. Bilimleri (Eğt.Ynt Ve Teftişi Planlaması) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu, görev değişkeninde daha üst kademelerde çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu ve alınan meslek içi eğitim sayısı değişkeninde de alınan eğitim sayısı arttıkça ortalama puanların arttığı görülmektedir. Bu dört değişken için $\text{sig} < 0.01$ olduğundan bulunan farklar anlamlıdır.

Yüksek lisans ve doktora mezunlarının ortalamalarının yüksek olması konusunda; lisans eğitiminden sonra alınan yüksek lisans ve doktora derslerinin, alınan modern liderlik teorileri derslerinin çalışanların bakış açısını değiştirdiğinden bahsedilebilir. Eğitim fakültesinden (Lisans) mezun olanların dönüşümsel uygulamalara bakış açısının farklı olması ve ortalamalarının yüksek çıkması, son zamanlarda milli eğitim bakanlığında uygulanmaya başlanan stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının müfredata yansması ve eğitim fakültelerinde alınan eğitim yönetimi ve eğitim liderliği derslerinin çalışanların bakış açılarını değiştirmesi ile açıklanabilir. Aynı şekilde mezun olunan bölüm değişkeninde eğitim bilimlerinden (Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması) mezun olanların ortalamalarının da yüksek çıkması, daha önce eğitim fakültelerinde bölüm olarak bulunan eğitim yönetimi ve denetimi bölümlerinin müfredatının bu bölümlerde okumuş kişilerin eğitim yönetimine bakış açılarını değiştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Yönetimsel uygulamalar alt boyutuna benzer şekilde dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda da üst kademelerde çalışanların ve daha fazla meslek içi eğitim alan çalışanların ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde bu durum müdür yardımcılarının il milli eğitim müdürleri ile daha yakın ve yüz yüze çalışıyor olmalarından kaynaklanıyor şeklinde değerlendirilebilir. Müdür yardımcılarının il milli eğitim müdürüne direk bağlı olarak çalışmaları, il milli eğitim müdürlerinin dönüşümsel uygulamalarına bizzat tanık olmaları daha farklı değerlendirmelerine sebep olduğu söylenebilir. Görev ile ilgili alınan eğitim sayısında ki artışta aynı şekilde ortalama skorları etkilemiş ve ortalamalar daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç alınan eğitimlerin çalışanların yönetimsel uygulamalara bakış açısını değiştirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

4.4.3 İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik ve kişisel özelliklerine göre, il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin politik uygulamalar alt boyutunu kullanmaları algısı konusunda anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.17 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özellikleri ile İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Politik Uygulamalar Alt Boyutunu Kullanma Algıları Arasındaki Fark.

Değişken	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	sig
CİNSİYET					
ERKEK	691	16,61	5,016	,19085	0,007
KADIN	324	15,71	4,838	,26881	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	
EĞİTİM DURUMU					
EĞİTİM ENSTİTÜSÜ (ÖN LİSANS)	293	15,87	4,780	,27926	0,000
LİSANS (EĞİTİM FAKÜLTESİ)	163	15,94	4,331	,33930	
LİSANS (DİĞER)	516	17,92	5,132	,22594	
YÜKSEK LİSANS	41	18,04	5,205	,81297	
DOKTORA	2	16,00	8,485	6,0000	
MEZUN OLUNAN BÖLÜM					
BRANŞ ÖĞRETMENİ	188	17,56	5,103	,37219	0,000
SINIF ÖĞRETMENİ	114	17,66	4,210	,39435	
EĞT. BİLİMLERİ (EĞT.YNT. TEF. VE PL.)	78	18,14	5,085	,57583	
EĞİTİM BİLİMLERİ (DİĞER)	451	15,48	4,875	,22960	
DİĞER	184	15,52	4,875	,35942	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	
GÖREV					
MÜDÜR YARDIMCISI	155	17,83	5,214	,41882	0,000
ŞUBE MÜDÜRÜ	235	17,07	4,686	,30573	
BÖLÜM ŞEFİ	625	15,56	4,869	,19479	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	
MESLEKLE İLGİLİ ALINAN HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI					
0-5	519	15,26	4,685	,20567	0,000
6-10	226	16,99	4,972	,33079	
11-15	141	17,57	5,606	,47215	
16-20	60	17,98	4,389	,56673	
21+	69	18,08	4,464	,53749	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin politik uygulamalar alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? Sorusuna bakıldığında cinsiyet, eğitim durumu, mezun olunan bölüm, görev ve aldıkları meslek içi eğitim sayısı ile il milli eğitim müdürlerinin politik uygulamalar

alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablolar incelendiğinde; cinsiyet değişkeni için erkek çalışanların politik uygulamalara daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Eğitim durumu için, yüksek lisans ile doktora mezunlarının politik uygulamalar alt boyutuna verdikleri puanların ortalamalarının daha yüksek olduğu, mezun olunan bölüm kriterinde Eğt. Bilimleri (Eğt. Ynt, Teftişi ve Planlaması) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu, görev değişkeninde daha üst kademelerde çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu ve alınan meslek içi eğitim sayısı değişkeninde de alınan eğitim sayısı arttıkça ortalama puanların arttığı görülmektedir. Bu beş değişken için $\text{sig} < 0.01$ olduğundan bulunan farklar anlamlıdır.

Cinsiyet değişkeni tablosuna bakıldığında ortaya çıkan sonuç erkeklerin il milli eğitim müdürlerinin politik uygulamaları daha çok kullandığı yönündedir. Bu durum bayan ve erkek çalışanların politik uygulamalara bakış açısının farklı olması ile açıklanabilir. Eğitim durumu değişkenine bakıldığında yüksek lisans ve doktora mezunlarının ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimsel ve dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda olduğu gibi bu durum benzer şekilde yüksek lisans ve doktora mezunlarının aldıkları eğitim sonucunda yapılan uygulamalara farklı açıdan bakmaları ile açıklanabilir. Mezun olunan bölüm değişkeninde de yönetimsel ve dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda olduğu gibi . Eğitim Bilimleri (Eğt.Ynt. Teftişi ve Planlaması) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda eğitim yönetimi, teftişi ve planlaması bölümünde okutulan derslerin çalışanların bakış açılarında değişime sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Diğer iki alt boyutta olduğu gibi politik uygulamalar alt boyutunda da üst kademelerde çalışanların ve daha fazla meslek içi eğitim alan çalışanların ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum tekrar olmaması açısından kısaca il milli eğitim müdürlerine daha yakın çalışma ve alınan eğitimin çalışanlarının politik uygulamalar konusunda bakış açısını değiştirmesi ile açıklanabilir.

4.4.4 İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin iletişim becerileri uygulamaları alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo 4.18 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü Ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özelliklerine İle İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin İletişim Becerileri Uygulamaları At Boyutunu Kullanma Algıları Arasındaki Fark

Değişken	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	sig
MEZUN OLUNAN BÖLÜM					
BRANŞ ÖĞRETMENİ	188	28,65	4,877	,35571	0.006
SINIF ÖĞRETMENİ	114	28,85	4,625	,43323	
EĞT. BİLİMLERİ (EĞT.YNT TEF.VE PL)	78	29,26	5,049	,57175	
EĞİTİM BİLİMLERİ (DİĞER)	451	27,54	5,277	,24851	
DİĞER	184	27,89	5,274	,38884	
Total	1015	28,09	5,143	,16146	
GÖREV					
MÜDÜR YARDIMCISI	155	29,04	5,168	,41517	0.002
ŞUBE MÜDÜRÜ	235	28,29	4,796	,31289	
BÖLÜM ŞEFİ	625	27,69	5,221	,20886	
Total	1015	28,09	5,143	,16146	

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin iletişim becerileri alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? Sorusuna bakıldığında mezun olunan bölüm ve görev ile il milli eğitim müdürlerinin iletişim becerileri alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablolar incelendiğinde; mezun olunan bölüm kriterinde Eğt. Bilimleri (Eğt.Ynt Ve Teftişi Planlaması) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu, görev değişkeninde daha üst kademelerde çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu iki değişken için sig < 0.01 olduğundan bulunan farklar anlamlıdır.

Mezun olunan bölüm değişkeninde dönüşümsel ve politik uygulamalar alt boyutunda olduğu gibi . Eğitim Bilimleri (Eğt.Ynt Ve Teftişi Planlaması) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda eğitim yönetimi, teftişi ve planlaması bölümünde okutulan derslerin çalışanların bakış açılarında değişime sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. İl milli eğitim müdürlüğü

hiyerarşisinde daha üst kademesinde çalışan personelin iletişim becerileri alt boyutuna daha yüksek puan vermeleri daha yakın iletişimin görüşlerini şekillendirdiği şeklinde yorumlanabilir.

4.4.5 İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Görev Yapan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özellikleri ile İl Milli Eğitim Müdürlerinin, Stratejik Liderliğin Etik Uygulamalar Alt Boyutunu Kullanma Algıları Arasında Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 4.19 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Bölüm Şeflerinin Demografik Özellikleri ile İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderliğin Etik uygulamalar Alt Boyutunu Kullanma Algıları Arasındaki Fark

Değişken	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	sig
CİNSİYET					
ERKEK	691	16,61	5,016	,19085	0,007
KADIN	324	15,71	4,838	,26881	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	
EĞİTİM DURUMU					
EĞİTİM ENSTİTÜSÜ (ÖN LİSANS)	293	15,87	4,780	,27926	0,000
LİSANS (EĞİTİM FAKÜLTESİ)	163	15,94	4,331	,33930	
LİSANS (DİĞER)	516	16,00	5,132	,22594	
YÜKSEK LİSANS	41	17,92	5,205	,81297	
DOKTORA	2	18,04	8,485	6,0000	
MEZUN OLUNAN BÖLÜM					
BRANŞ ÖĞRETMENİ	188	17,56	5,103	,37219	0,000
SINIF ÖĞRETMENİ	114	17,66	4,210	,39435	
EĞT. BİLİMLERİ (EĞT.YNT TEF. PLİ)	78	18,14	5,085	,57583	
EĞİTİM BİLİMLERİ (DİĞER)	451	15,48	4,875	,22960	
DİĞER	184	15,52	4,875	,35942	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	
GÖREV					
MÜDÜR YARDIMCISI	155	17,83	5,214	,41882	0,000
ŞUBE MÜDÜRÜ	235	17,07	4,686	,30573	
BÖLÜM ŞEFİ	625	15,56	4,869	,19479	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	
MESLEKLE İLGİLİ ALINAN HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI					
0-5	519	15,26	4,685	,20567	0,000
6-10	226	16,99	4,972	,33079	
11-15	141	17,57	5,606	,47215	
16-20	60	17,98	4,389	,56673	
21+	69	18,08	4,464	,53749	
Total	1015	16,32	4,975	,15619	

İl milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin demografik özellikleri ile il milli eğitim müdürlerinin, stratejik liderliğin etik uygulamalar alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark var

mıdır? Sorusuna bakıldığında cinsiyet ,eğitim durumu, mezun olunan bölüm, görev ve aldıkları meslek içi eğitim sayısı ile ankete katılanların il milli eğitim müdürlerinin etik uygulamalar alt boyutunu kullanma algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablolar incelendiğinde; cinsiyet değişkeni için erkek çalışanların etik uygulamalara daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Eğitim durumu için, yüksek lisans ile doktora mezunlarının politik uygulamalar alt boyutuna verdikleri puanların ortalamalarının daha yüksek olduğu, mezun olunan bölüm kriterinde Eğt. Bilimleri (Eğt.Ynt.Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu, görev değişkeninde daha üst kademelerde çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu ve alınan meslek içi eğitim sayısı değişkeninde de alınan eğitim sayısı arttıkça ortalama puanların arttığı görülmektedir. Bu beş değişken için $\text{sig} < 0.01$ olduğundan bulunan farklar anlamlıdır.

Cinsiyet değişkeni tablosuna bakıldığında ortaya çıkan sonuç erkeklerin il milli eğitim müdürlerinin etik uygulamaları daha çok kullandığı yönündedir. Bu durumda kadın çalışanların etik uygulamalar konusunda daha hassas olduğu sonucuna ulaşılabilir. Eğitim durumu değişkenine bakıldığında yüksek lisans ve doktora mezunlarının ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda olduğu gibi bu durum benzer şekilde yüksek lisans ve doktora mezunlarının aldıkları eğitim sonucunda yapılan uygulamalara farklı açıdan bakmaları ile açıklanabilir. Mezun olunan bölüm değişkeninde de diğer alt boyutlarda olduğu gibi . Eğitim Bilimleri (Eğt.Ynt.Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) bölümünden mezun olan çalışanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda eğitim yönetimi, teftişi ve planlaması bölümünde okutulan derslerin çalışanların bakış açılarında değişime sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Diğer alt boyutlarda olduğu gibi etik uygulamalar alt boyutunda da üst kademelerde çalışanların ve daha fazla meslek içi eğitim alan çalışanların ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. İl milli eğitim müdürlerinin davranışlarını değerlendirmede daha yakın çalışmanın bakış açısını değiştirdiği aşikârdır aynı şekilde alınan eğitimlerin uygulamaları değerlendirirken çalışanları etkilediği de ortadadır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın problemi, yöntemi ve bulguları özetlenerek, bu bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuca ve problemin çözümüne yönelik önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırma da, il milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 81 il milli eğitim müdürlüğünde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şefleri oluşturmaktadır. Araştırmada, il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının algılarına göre belirlenmesi amacıyla, Pisapia tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilen Stratejik Liderlik Questionare (SLQ) “Stratejik Liderlik Anketi” adlı veri toplama aracı kullanılmıştır.

İl milli eğitim müdürlüklerinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşlerine göre il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılmasında frekans, yüzde hesaplamaları, aritmetik ortalamalardan ve tek yönlü varyans analizi istatistik tekniğinden yararlanılmıştır.. Araştırma ile ilgili tüm istatistiksel çözümlemelerde “SPSS 17.0 for Windows” paket programı kullanılmıştır.

5.1. Sonuçlar

Küreselleşen dünyada, Türkiyede’ki eğitimin birçok problemle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Diğer kurumlar gibi eğitim kurumları da değişime zorlanmaktadır. Eğitim kurumlarından hizmet alanlar daha kaliteli hizmet almak isterken, medya ve bilgi çağında bulunan dünya eğitim sistemleri üzerinde baskı oluşturmaktadır. Aynı zamanda eğitimin son zamanlarda teknolojiye aşırı bağımlılığı, bilişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme, eğitim kurumlarının çevreyle uyumunu güçleştirmektedir. Tüm bu değişim ve baskı sonucunda eğitim kurumlarının yönetimi de

güçleşmeye başlamıştır. Bulunduğumuz dünyada yönetime bakış açısının, yönetim stratejilerinin değişmesi gerekmekte, aynı zamanda yeni liderlik becerilerini mecbur kılmaktadır. Bu tür güçlüklerle başa çıkmak stratejik liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Günümüzde eğitim kurumlarını, değişimi gören, değişen ortamda ortama ayak uydurarak örgütlerine yeni yönler verecek stratejiler geliştiren liderler başarıya taşıyacaklardır.

Bu araştırmada il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliğinin araştırılmasının bazı önemli sebepleri vardır. Bunlardan ilki, tüm dünyada geleneksel yönetim anlayışı terk edilmeye başlamıştır. Halkın kamu hizmetleri ile ilgili düşünceleri değişmiştir. Kamu hizmetleri kaynak sıkıntısı yaşamaya devam ederken karşılamak zorunda olduğu hizmet miktarıda artmaktadır. Kamu sektöründe yöneticilik yapanlar politik zorlukların yanında kaynakları verimli kullanmaya çalışmaları aynı zamanda değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları bununla yetinmeyip kurumlarında bu değişime uydurmaları gerekmektedir. Türkiye’de son yıllarda uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim ve planlama, kamu kurumu yöneticilerinin gereksinim duyacağı liderlik becerilerini ve yaratıcı bakış açılarını kazanmaları için uygun zemin oluşturacaktır.

İkinci önemli sebebi ise, Türkiye’de kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik bir takım adımlar atılmış olmasıdır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında kabul edilmiş, kamu kaynaklarının, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması için bu uygulamanın merkezine stratejik planlama getirilmiştir. Ayrıca kamu idarelerinin bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırma zorunluluğu getirilmiş ve stratejik plan ve bütçe arasında da sıkı bir bağ oluşturulmuştur.

Bu araştırmada, il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik davranışları incelenmiştir. Bu araştırma öncesinde alanyazın taranarak Pisapia (2006, 2009, 2010)’nin kuramsal modeli temel alınmış ve il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri gösterme düzeylerinin Pisapia’nın modelinde belirttiği gibi, Dönüşümsel uygulamalar, yönetsel uygulamalar, politik uygulamalar, etik uygulamalar ve iletişim becerileri ile bağlantılı olduğu varsayılarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları da alanyazındaki bu kuramsal çalışmaları destekler nitelikte olmuştur.

1. Tanımlayıcı Bulgulara Bakıldığında,

a. İl düzeyindeki en yüksek düzenleyici kurum olarak çalışanlarının çoğunun eğitim fakültesi dışındaki bölümlerden mezun olduğu ve yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanların oranının %5'in altında kaldığı

b. İl milli eğitim müdürlüğünde çalışanların yarıya yakın bölümünün 5 yıldan az deneyime sahip oldukları, il düzeyinde en üst düzenleyici kurum olarak çalışanların daha fazla deneyime sahip olması gerektiği,

c. İl milli eğitim müdürlüğünde çalışan müdür yardımcılarının ve şube müdürlerinin yüzde otuza yakın kısmının eğitim fakültesi mezunu oldukları,

ç. Çalışanlar genelde çok fazla hizmet içi eğitim almadığı, bu oranın müdür yardımcısı ve şube müdürleri seviyesinde de düşük kaldığı, sonucuna ulaşılmıştır.

2. Stratejik Liderlik Anketine verilen cevaplar incelendiğinde;

a. Genel olarak sorulara verilen cevapların ortalamalarının 3,5-4,00 arasında kaldığı yani il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını az kullandıkları ve geliştirmeleri gerektiği,

b. Özellikle 3,5 ortalamasının altında kalan sorulara bakıldığında, yardımlaşma ve ödüllendirme konularında eksikliklerin olduğu, il milli eğitim müdürlerinin çalışanların performanslarına göre ödül verme konusunda çok fazla özen göstermedikleri, il milli eğitim müdürlüklerinde yardımlaşma ve ödül konusunda personelin motivasyonunu arttıracak daha fazla çabanın sarf edilmesi gerektiği,

c. İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarından biri olan çalışanların kişisel gelişimini destekleme ve onları lider olmaya özendirmek için teşvik edici olmaları ve desteklemeleri konusunda yeterli olmadıkları, il milli eğitim müdürlerinin çalışanlarının görüşlerine saygı duyma ve onları dikkate alma, onları görüşleri konusunda ikna etmek için daha fazla çaba sarf etmesi gerektiği,

ç. Bunların yanında il milli eğitim müdürlerinin çalışanlarının özel hayatına yüksek düzeyde saygı gösterdikleri çalışanlara karşı dürüstlük konusunda hassas oldukları,

d. İl milli eğitim müdürlerinin örgüt içinde yönetimle ve değerlendirme ile ilgisi olan kişilerle daha iyi ilişki kurma çabası içinde oldukları, bu şekilde işlerin daha düzenli yapılmasını sağlamaya çalıştıkları,

e. İl milli eğitim müdürlerinin çalışanların karar katılmaları konusunda pek istekli olmadıkları ve demokratik bir yönetim tarzı sergilemedikleri, çalışanlara yapılan işlerin sonuçları ile ilgili sorumluluklar vererek çalışanların işlerinde daha titiz ve dikkatli çalışmalarını sağlamaya çalıştığı,

f. İl milli eğitim müdürlerinin hiyerarşik yapıyı korumaya özen gösterdikleri, makam ve yönetmeliklerden gelen güçlerini sıklıkla kullandıkları, Özden (2008)'in çalışmasında öne sürüldüğü, yöneticilerin yönetmelik ve prosedürleri takip ederek bir nevi mevzuat bekçiliği yaptığı, çalışanların kuralları, hiyerarşik yapıyı ve yönetmelikleri takip etmelerini istediği sonucunu destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. Stratejik liderliğin alt boyutu kabul edilen uygulamalara verilen cevaplara bakıldığında;

a. İl milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının, il milli eğitim müdürlerinin yönetsel uygulamaları konusundaki sorulara yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir ($X=4,03$). Bu durum il milli eğitim müdürlerinin örgütsel istikrar oluşturup yapıyı sürdürücü davranışları çok kullandıkları,

b. En yüksek ortalamayı “İşlerin nasıl yapılacağına karar verir” maddesinin aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum daha önce bahsedildiği gibi il milli eğitim müdürlerinin çalışanların karar katılmaları konusunda pek istekli olmadıkları ve demokratik bir yönetim tarzı sergilemedikleri,

c. İl milli eğitim müdürlerinin hiyerarşik yapıyı korumaya özen gösterdikleri, makam ve yönetmeliklerden gelen güçlerini sıklıkla kullandıkları, yönetmelik ve prosedürleri takip ederek bir nevi mevzuat bekçiliği yaptığı, çalışanların kuralları,

hiyerarşik yapıyı ve yönetmelikleri takip etmelerini istediği, çalışanlara yapılan işlerin sonuçları ile ilgili sorumluluklar vererek çalışanların işlerinde daha titiz ve dikkatli çalışmalarını sağlamaya çalıştığı,

ç. Yönetmelik ve prosedürlerin takip edilmesini isteyen il milli eğitim müdürünün çalışanları ve işlerin yapılmasını takip etme gereği hissetmemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

d. İl milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının, il milli eğitim müdürlerinin dönüşümsel uygulamaları konusundaki sorulara düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir ($X=3,58$). Bu durum il milli eğitim müdürlerinin örgütsel istikrar oluşturup yapıyı sürdürücü davranışları çok kullandıkları, kurum içinde yapıyı kırııcı davranışları daha fazla kullanmaları gerektiği,

e. Eğitim lideri olarak il milli eğitim müdürlerinin en az etkili olduğu alanın vizyon geliştirme olduğu, eğitim örgütlerinde vizyon ve misyon belirleme sürecinde çalışanların görüşlerine yeterli düzeyde önem verilmediği, vizyon ve misyon geliştirme kavramlarının eğitim örgütlerinde daha sıklıkla dikkate alınmasının gerektiği,

f. İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarından biri olan çalışanların kişisel gelişimini destekleme ve onları lider olmaya özendirmek için teşvik edici olmaları ve desteklemeleri konusunda yeterli olmadıkları, sonucuna ulaşılmıştır.

g. İl milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının, il milli eğitim müdürlerinin politik uygulamaları konusundaki sorulara çok düşük düzeyde katıldıkları, ($X=3,33$), il milli eğitim müdürlerinin eylem alanlarını genişletme davranışlarını az kullandıkları ve politik uygulamaları daha sık kullanmaları gerektiği,

ğ. il milli eğitim müdürlerinin çalışanlara performanslarına göre ödül verme konusunda çok daha fazla özen göstermeleri,

h. Eğitim kurumlarında ödül ve ödüllendirme konusunda yöneticilerin daha çok performans göstermesi gerektiği ve ödüllendirmeyi cezadan daha fazla çalışanların motivasyonu için bir araç olarak kullanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

1. İl milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının, il milli eğitim müdürlerinin iletişim becerileri uygulamaları konusundaki sorulara yükseğe yakın düzeyde katıldıkları, (X=3,92), il milli eğitim müdürlerinin iletişim becerileri davranışlarını genellikle kullandıkları ama bu konuda kendilerini daha fazla geliştirebilecekleri, kurumlarını topluma bağlama konusunda kurumlarına kaynak ve yardım sağlama konusunda daha çok çaba sarf etmeleri gerektiği,

i. İl milli eğitim müdürlerinin başta yerel yönetimler olmak üzere kurum dışındaki ve içindeki etkili kişiler ve kurumlar ile iyi ilişkiler kurarak kuruma kaynak sağlamaya çalıştıkları işlerin yapılması için destek almaya çalıştıkları genel ortalamaya bakılırsa bu eylemleri sıklıkla kullandıkları,

j. İl milli eğitim müdürlerinin çalışanlarının görüşlerine saygı duyma ve onları dikkate alma, onları görüşleri konusunda ikna etmek için daha fazla çaba sarf etmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

k. İl milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının, il milli eğitim müdürlerinin etik uygulamaları konusundaki sorulara yükseğe yakın düzeyde katıldıkları, (X=3,97), il milli eğitim müdürlerinin doğru eylemlere karar verme davranışlarını çok ancak geliştirilebilir düzeyde” sergiledikleri,

l. İl milli eğitim müdürlerinin çalışanların özel hayatına saygı duyma ve çalışanlarına dürüst davranmaları konusunda yüksek düzeyde özen gösterdikleri,

m. İl milli eğitim müdürlerinin çalışanların görüşlerine saygı duyma ve onları dikkate alma, ayrıca karar alma süreçlerinde ve tartışmalarda okulun temel değerlerini vurgulama konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

4. Stratejik liderliğin alt boyutlarına verilen cevaplar ile ankete katılan il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde;

a. Meslekle ilgili alınan hizmet içi eğitimin çalışanların bakış açısını değiştirdiği, hem mesleki gelişim hem de il milli eğitim müdürlüğünü kurum olarak daha ileriye götürmek için çalışanların hizmet içi eğitimlere teşvik edilmesi gerektiği,

b. İl milli eğitim müdürleri ile daha yakın çalışan personelin amirlerinin görüşlerini daha iyi değerlendirdiği, bu sebeple il milli eğitim müdürlerinin çalışanlar daha sık bir araya gelmesinin faydalı olacağı,

c. Yüksek lisans ve doktora mezunlarının bakış açısının değiştiği, hem çalışanların kendilerini geliştirmeleri, hem de çalıştıkları kurumlarını daha ileriye götürmeleri için doktora ve yüksek lisans programlarının teşvik edilmesinin yararlı olacağı,

ç. Daha önce lisans bölümü olarak eğitim veren Eğitim Yönetimi ve Denetimi fakültesinin eğitim alanların görüşlerini farklılaştırdığı, bu bölümlerin tekrar açılmasının uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2 Öneriler

5.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler

1. Bu araştırma sonucunda il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını az kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. İl milli eğitim müdürlerinin içinde yaşadığımız çok yönlü dünyada rekabetçi ve avantajlı olabilmek için, tek tip liderlik davranışı sergilemek yerine içinde bulunduğu duruma, şartlara ve ortama uygun çok yönlü liderlik davranışlarını kıvraklıkla ve ustalıkla sergilemeleri gerekmektedir. Bu amaçla il milli eğitim müdürlerine stratejik liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programları hazırlanabilir ve eğitim verilebilir.

2. İl milli eğitim müdürlükleri çalışanlarının algılarına göre il milli eğitim müdürleri sırasıyla en sık yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar, iletişim becerilerini alt boyutlarını sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar, iletişim becerilerini alt boyutlarını yüksek düzeyde ancak gelişmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. İl milli eğitim müdürlerinin en az sergilediği liderlik davranışları ise politik uygulamalar ve dönüşümsel uygulamalar alt boyutları olduğu gözlenmiştir. Buna göre il milli eğitim müdürlerinin kurumlarda; kurum içinden ve dışından fazla kaynak sağlamaları ve kurumu topluma bağlayarak etki alanlarını geliştirmeleri için gerekli tedbirler alınabilir. Ayrıca il milli eğitim müdürlerinin

Çalışanları hem performansa göre ödüllendirmesi hem de çalışanlar arasında yardımlaşmayı ödüllendirmek için gerekli önlemleri alınabilirler.

3. İl milli eğitim mdrlерinin stratejik liderlik uygulamalarının, hiçbir alt boyutunda yüksek düzeyde başarılı bulunmaması nedeniyle; il milli eğitim mdrlерine stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik liderlik konularında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler verilebilir.

4. İl milli eğitim müdürlükleri çalışanlarının vizyon-misyon belirleme süreçleri başta olmak üzere, kuruma ilişkin konularda kararlara katılımlarının sağlanması çalışanların güdülenmelerini sağlayabilir. İl milli eğitim mdrlерinin bu konulardaki uygulamalarını gözden geçirip iyileştirmeler yapmaları için gerekli tedbirler alınabilir.

5. İl milli eğitim müdürlüklerinde stratejik yönetim ve liderlik uygulamaları çalışanlar ile birlikte başarıya ulaşacağından, alışanlarında bu konularda eğitim almaları sağlanmalı, çalışanların kişisel gelişimlerine destek olunmalı ve özendirilmelidir.

6. İl milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının yüksek lisans ve doktora programlarına katılmaları desteklenebilir ve meslekte yükselme konusunda bu eğitimler kriter olarak belirlenebilir.

7. Hem alışanların hemde il milli eğitim mdrlерinin mesleki gelişimlerini desteklemek için çalıştıkları alanla ilgili hizmet içi eğitim almaları zorunlu hale getirilebilir.

8. İl milli eğitim mdrlерinin çalışanlar ile sık sık toplantı yapmaları hem çalışanların fikirlerini dinlemeleri hem de yapılan uygulamalar ile ilgili çalışanlara bilgi vermeleri sağlanabilir.

9. Eğitimi yöneten kurumlarda çalışanlar için Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması gibi lisans programlarının tekrar açılması sağlanabilir.

10. Özellikle müdür yardımcısı ve bölüm şefi olarak çalışan kişilerin önce meslekte yeterince deneyim kazandıktan sonra bu kadrolara atanmaları, bu kadroya atandıktan

sonra kariyer planlaması yapılarak seçtikleri alanda deneyimlerinin artırılması için gerekli tedbirler alınabilir.

5.2.2. Bu Alanda Daha Sonra Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

a. Bu araştırmada il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik konusundaki başarı durumu, kurum içersinde çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin algılarına göre değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda liderin başarısı kendisi tarafından da değerlendirilerek karşılaştırma yapılabilir. Böylece hem çalışanların hem de lider pozisyonundaki kişilerin görüşlerine göre karşılaştırmalı bir görüş elde edilmiş olabilir.

b. Nitel olarak desenlenecek bir çalışma ile il milli eğitim müdürlerinin neler yaşadıkları, ortama ilişkin değerlendirmeleri, çalışma koşullarını algılayışları yüz yüze görüşme ile değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç.(2002) “*Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi*”. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Editör: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Adair, J. (2005). *Etkili stratejik liderlik*. Çeviren: S. Fatih Güneş. Babıali Kültür Yayıncılığı. İstanbul.
- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hocwarter, W.A. ve diğerleri (2004). *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Aksu, Mualla (2002) *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.
- Aktan, C. C. (2006) Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. Temmuz-Ağustos. S: 4–21. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> Erişim Tarihi. 25.09.2011.
- Aktan, C.C. (2007) *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*. [www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik -yönetim.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf) Erişim Tarihi: 31.08.2011
- Aktan, C.C. (2008) *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitimi*. [http://www.canaktan.org/ yönetim/insan -yönetim/gelistirme-egitim.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/insan-yönetim/gelistirme-egitim.htm) Erişim Tarihi: 31.08.2011.
- Akyüz, Y. (2001) *Başlangıçtan 2001’e Türk Eğitim Tarihi*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Allix, M.N. (2000) “Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?”, *Educational Management & Administration*, 28(1).
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*.(Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Altıntaş, N. (2006). *Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi*, İstanbul.

- Andersen, J.A. (2006). "Leadership, Personality And Effectiveness", *The Journal Of Socio- Economics*, 35, s. 1078- 1091.
- Aranson, A. (2001). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları*, Sabah Yay, İstanbul.
- Avolio, B. J. (1999). "Effects of Leadership Style And Followers' Cultural Orientation on Performansce in Group and Individual Task Conditions". *Academy Of Management Journal*, Vol: 42, No. 2
- Avolio, B. (1990). "Leadership: İmplications For Theory, research, and Practice", the Leadership Quanterly.
- Ata, G. (2006). *Liderlik, işletme Yöneticiliği*. İstanbul. Eren Ofset.
- Ateş, M.(2005). *Önderlik, Hastane Yöneticiliği*. Nobel Kitabevi.
- Baron, B. G., ve Henderson, M. V. (1995). Strategic leadership. a theorectical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*. Cil:22, Sayı:2.
- Barutçugil I. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti
- Barker, R.A. (2002). *An examination of organizational ethics*. [Electronic version]. Human Relations, 55(9), 1097-1116.
- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. ve Steidlmeier, P. (1990). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. Leadership Quarterly, 10 (2), 181-217.
- Bass, B.M. (1985). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.
- Bass, M. B. ve Avolio (1994) "The Ethics of Transformational Leadership", Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/

- Başaran, İ.Ethem (2004) *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 111.
- Bender, P.U. (2006). *İçten Liderlik*, Hayat Yayıncılık, Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş, İstanbul.
- Bennis, W., and Goldsmith. (2003). *Leaders*. New York, NY, Harper and Row.
- Bennis, W. (2003). *The leadership advantage*. Leader to Leader. Spring, Vol:1999.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Yıl 11, Sayı 36, İstanbul, s.34.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. Beta, İstanbul.
- Blach, W. ve Whitely, S (2005). Quantum Liderliği, *Executive Excellence dergisi*, sayı:27, Yıl:3,
- Boal K. (2007). Strategic leadership, organizational learning and network ties. In Hooijberg R, James G, Hunt J, Antonakis J, Nancy L, . (Eds.), *Being There Even When You Are Not, Volume 4: Leading Through Strategy, Structures, and Systems*. (pp.69-86).
- Bozlağan, R. (2005). Liderlik yaklaşımları & belediyeler. Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.45.
- Brown, M.E., ve Trevino, L.K. (2005). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 12, 595-616.
- Brestrich, T. E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*, Harper /Row Publishers, New York.
- Bursalioğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem, Ankara.

- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*, Ankara: Anı yayıncılık Birinci Basım.
- Clayton, S. (2002). *Strateji Geliştirme*, Çev.:Onur Yıldırım, Hayat yayınları 45, takımınızın yeteneklerini Geliştirme dizisi 4, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Conaway, R.N., ve Fernandez, T.L. (2000). *Ethical preferences among business leaders: Implication for business schools*. Business Communication Quarterly, 63(1), 23-38.
- Conger, Jay A. (1999) “*Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.*” Leadership Quarterly , 10 (2)Summer.
- Çelik, V. (2009). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*. Sayı 1, s. 47-52.
- Çelik, V. (2000). *Liderlik: Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Editör: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik,V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2004). *Okul kültürü ve yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Daft,R.L. (2000) *Management*.Second Ed. The Dryden Press.Orlando
- Davies, B., ve Davies, B.J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership, *ISEA Volume 38*, Number 1.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership & Management, Vol. 24*, No. 1.
- Davies, B. (2005). Introduction to the special edition on strategy and strategic leadership in schools. *School Leadership & Managment, Vol. 24*, No.1.
- Davies, B. J., and Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership &Management, Vol. 24*, No. 1.

- Davies, B., Davies, B. J., and Ellison, L. (2006). *Success and sustainability, developing the strategically focused school*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Dawston, B. S. (2003), *Personel management of People At Work* San Fransisco 2003.
- Dervişoğlu, H.G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*. İstanbul. Dışbank Kitapları Birinci Basım.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*(2. Sürüm).http://www.sgb.gov.tr/strplan/Useful_Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fstrplan%2fUseful%5fDocuments%2fBa%2c4%9flant%2c4%b1lar&FolderCTID=&View=%7bf7BDD424%2dC121%2d4606%2d933B%2dC78A1F320A24%7d
- Dikson, L., Eisenbach, R., Watson, K. ()2001 *Stratejik management*, İrwing publishing, USA.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. bs.) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537-550.
- Du Brain, A.J. (1996). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Third Edition, Thomson South Western.
- Eisenhardt, K.M. ve Sull, D.N. (2002). *Basit Kurallar Olarak Strateji* (Ahmet Kardam, Çev.) Stratejide İlerlemeler (105-132). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Ensari, H. (1999) 21. *Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uiib/article/view/168/168> (Erişim Tarihi: 23.02.2012).

- Erdem, Z. (2008). *Öğretmen adaylarının bilişim teknolojilerini kullanımlarının etik açıdan değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Yönetim ve Organizasyon* (5. bs.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1998) *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Ertuğrul, B.(2002). *Kamu Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Ferris, G.R.; Perrewe, P.L.; Anthony, W.P.; Gilmore, D.C. (2000).“Political Skill at Work”. *Organizational Dynamics*, 28(4):25-37.
- Freeman, R.E., and Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Bridge papers, Business Roundtable* Institute for Corporate Ethics.
- Gini, A. (1997). Moral Leadership: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
- Griffin, R.W. (2002). *Management*. (7. bs.). USA: Houghton Mifflin Company.
- Guillot, C.W. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *ASPJ, Winter*, 67-75.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 23, Sayı: 2*, s.61-85.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayınları, Sayı:28, s.531-548.
- Güner, M. (2004). *Eğitim Yöneticisinin Yetenekleri*. Konya: Eğitim Kitabevi İkinci Basım.

- Güney, S.(2000). *Davranış bilimleri*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior* (9. bs.). USA: South-Western College Publishing.
- Hemphill, D. N. (1997). “Transactional Versus transformational leadership: An Analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, issue 1, march 1997.
- Hickman, G. (1997) . “Transforming Organizations to Transform Society” Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/cas/KLSP/
- Hitt, R.L. Mathis . (1999). *Management*. West publishing, co:a.g.e.
- Hofer, C. W., ve Dan Schendel. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul. Minn.: West Publishing Co.
- House, J. ve Aditya,M. (1997). *Yol Amaç teorisi*, (ERİŞİM 14.07.2012)
- Howell, W.C., Costley, R.L. (2006) *Essentials of industrial and organizational psychology*, Third Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Howel, J.P. ve Avolio. (1992). *Understanding Behaviors for Effective Leadership* (2.bs.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hussein, M. (2007). Ethical leadership makes the right decisions. *Journal of Technology and Business*, October 2007, 57-65.
- Ireland, R.D., ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- İbicioğlu H. ve Erdoğan H. (2004). *işletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Bursa: Ekin Kitapevi
- İbicioğlu, H. (2004); *Türk Aile Sistemindeki Normların Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., ISPARTA.

- Jacobs, K. (1990). “ Transformational leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Non- profit Organization”, *Non profit management and Leadership*, vol 115, no:2
- Jaszay, C. (2003). Company values and ethical leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1(3), 47-55.
- Jose, A.; Thibodeaux, M.S. (1999). “Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers”. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- Joyce, P. (1998). Management and Innovation in The Public Services. *Strategic Change*, 7, 19-30.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* (2006). T.C. Resmi Gazete, 26179, 25 Mayıs, 2006.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl:4 Sayı:16. Güz. 443-465.
- Kaplan R. S. ve Norton D. P. (1999). *Balanced scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. Çeviren: Serra Egeli. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978-1008.
- Karaköse, T. (2007). *High school teachers’ perceptions regarding principals’ ethical leadership in Turkey*. *Asia Pacific Education*, 8(3), 464-477.
- Karaman, A. (2006). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, İstanbul: Erdiz masaüstü Yayıncılık, yayın No.144, Eğitim Dizisi 37.
- Ketteridge, S., Marshall, S. ve Fry, H. (2002). *The Effective Academic. A Handbook For Enhanced Academic Practice*. London. Kogan Page Ltd.
- Kılınç, T. (1997) “Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Yaklaşımlar”. www.eylem.com
- Kirby, V.Paradise (1992). “Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership” *Journal of Educational Research* 85(2).

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kongar, E (2005) “*Liderlik*”. http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_Liderlik.php Erişim Tarihi: 25.10.2011.
- Kotter, J.P. (1999). *Liderler Gerçekte Ne Yapar?* (Meral Tüzel, Çev.) *Liderlik* (45-66). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Leithwood, K.. (1992). *Distributing leadership to make schools smarter*. University of Toronto, OISE.
- Leonard, B. (1995). *Visionary Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lloyd, H. (2002) *İnsan Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut) İstanbul.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3. bs.). USA: McGRAWHILL Book Company.
- Manning, R., Valliere, W. ve Minter, B. (1999). Values, ethics, and attitudes toward national forest management: *An empirical study*. *Society & Natural Resources*, 12(5), 421-436.
- Maviş, Fermani. (1998) “Stratejik Yönetim Modeli”. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 1, s.135-147.
- Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı (Ağustos 2006). Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi. Erişim: 11 Mart 2012, <http://www.sgb.gov.tr/strplan/ncelenen%20Belgeler/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf>
- McInerney, R. ve Barrows, D. (2002). *Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change*. Erişim: 20.02.2011, <http://innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>

- Middlehurst, R., Pope, M. ve Wray, M. (1992). *The Changing Roles of University Leaders and Managers. Implications For Preparation And Development*, CORE, 16(1).
- Minkes, A.L., Small, M.W. ve Chatterjee, S.R. (1998). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327- 335.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 107-114.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. (2003). Reflecting on The Strategy Process. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases* (22-29). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Northouse, Peter G. (1997). *Leadership Theory and Practice*, SAGE Yayıncılık, California.
- O'Hair, D.; Friedrich, G.W.; Dixon, L.D.(2002). *Strategic Communication in Business and Professions* (4. bs.). USA: Houghton Mifflin Company.
- Oran, N. (2002). *İköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özveren, M. ve Gürsu, M. (2002), *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.İstanbul.
- Pamuk G., Yucaoglu R.Y., Alev T., Küçük M., Yazar R. ve S. Elgin. (1978) *Uzun Vadeli Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Pass, S. ve Willingham, W. (2008). *Teaching ethics to high school students*. [Electronic version]. *The Social Studies*, 100(1), 27-30.
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (10. bs.). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). *İşletme yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının iş etiği*.
- Penrose, M. (1999). Managing for radical Change, *Management review*, february 1999.
- Pipkin, C.H. (2000). *A call for ethical leadership*. GSU Educational Forum, 5(1), 1-3.
- Pisapia, J., Guerra D.R. ve Semmel E.C. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review, Vol.5*, Spring, 41-67.
- Pisapia, J. (2005). 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*.
- Pisapia, J., Guerra D.R. ve Yasin, M. (2007). Strategic thinking and leader success. *Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon, Portugal, July*.
- Pisapia, J., and Pang, S. K. (2009). Rethinking leadership: New tactics for a globalizing world. *Paper presented at the Global Leadership Forum, September 6, 2009, Istanbul, Turkey*.
- Pisapia, J. (2006). *The Strategic leader: New tactics for a globalizing world*. IAP, Information Age Publishing, Inc.
- Pisapia, J. ve Lin, Y. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in mainland china. *Frontiers of Education in China, V:6, N:3* p361-387 September.
- Quigley, J. (1998). *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, (Çev: Berat Çelik), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.
- Robbins, S. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River,
- Rowe, W. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". *Academy of Management Executive*, 15(1):81-94.

- Ryan, L.V. (2000). "Moral Aspects of Executive Leadership". *International Journal of Value-Based Management*, 13:109-122.
- Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) *Zaman Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Starrat, R.J. (1995). *Leader With Vision the Quest School Renewal*. Corwin Pres.
- Senge, P. M. (1994). *Beşinci disiplin*. 9. Baskı. Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Serpek E. (2003). "*Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*" Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Sollmann, U. ve Heinze, R. (1995) *Vizyon Yönetimi*, IB, istanbul. Evrim 32 yönetim Dizisi.
- Sollman R. ve Heinze,C. (1995) *Güven Yaratmak: İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda*. MESS Yayınları Ankara.
- Steidlmeier. P (1999) "*Ethics, Character, and Authentic Transformational*."
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Şimşek, H. (2008). *21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*, Sistem Yayıncılık ,İstanbul.
- Şimşek, H. (1997), "*Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler*", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul,
- Tabak, A. (2011) "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc>.
- Taner Ç. (2005). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarıml: Stratejik yönetim*, Ed. Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A., 1. Baskı, Eğitim Kitabevi, 522s.
- TDK (2006) *Güncel Türkçe Sözlük*. www.tdk.org.tr. Erişim Tarihi: 25.03.2012.

- Thompson, A. A., ve Strickland A.J. (2001). *Strategic management: concepts and cases*. 12. Baskı, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001.
- Tosun, K. (1978); *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İ.İ.E.Y. No:125, İstanbul.
- Treadway, D.C.; Hochwarter, W.A.; Ferris, G.R (2004). “*Leader Political Skill and Employee Reactions*”. The Leadership Quarterly, 15:493-513.
- Treicher, M. ve Carmichael, F. (2004). “*In The Organization Of The Future, Competitive Advantage Will Lie With Inspired Employees*” Research Technology Management.
- Trevino, L.K. (2000). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 12, 595-616.
- Turhan, A. (2007). *Stratejik liderlik: üç farklı tür kurumda bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türkkan, H. (2003). *İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uyguç, N., E. Duygulu, N. Çıraklar. (2000) “*Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans*”, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirmesi*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H., ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*.(Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Weiss, D.H. (1993). *Başarılı ekip oluşturmak*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Wheelen, T.L., and Hunger, J.D. (1995). *Strategic management and business policy* (5. bs.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Yılmaz, Ü. ve Bayram, M. (2007). *Kredi ve Yurtlar Kurumu'na bağlı öğrenci yurtlarında çalışan personelin etik algılamalarının değerlendirilmesi*. Paradoxs, 3(2), 1-42.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Yüksel, Ö. (2004), *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Zaleznik, A. (1999); Managers and Leaders; Are They Different? *Managers as leaders Harvard Business Review Paperback*, Boston.
- Zel, Uğur. (2006)“*Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik*”, MPM-Verimlilik Dergisi, 4(13),Ankara.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326, 24 Aralık 2003.
- Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik*. 2006). T.C. Resmi Gazete, 26179, 25 Mayıs, 2006.

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİKLERİ ÖZELLİKLERİ ANKETİ

Değerli meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şeflerinin algılarına göre il milli eğitim müdürlerinin **Stratejik Liderlik özelliklerini** belirlemek ve öneriler sunmaktır.

Araştırma sonuçları sadece akademik çalışmada kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar çalışmanın amacına ulaşması için son derece önemlidir. Katkılarınız ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim. Çalışmaya ilişkin herhangi bir sorunuz olduğunda lütfen araştırmacı ile iletişim kurmaktan çekinmeyiniz.

Bekir KILINÇKAYA
Gazi Üniversitesi Yüksek
Lisans
Öğrencisi
bekirkilincaya@hotmail.com
GSM : 0543 774 44 45

I. BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. () Erkek 2. () Kadın
2. Yaşınız: 1. () -30 2. () 31-35 3. () 36-40 4. () 41-45 5. () 46-50 6. () 51 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:
 - a. () Eğitim Enstitüsü (Eğitim Ön lisans)
 - b. () Lisans, (Eğitim Fakültesi)
 - c. () Lisan (Diğer)
 - ç. () Yüksek Lisans
 - d. () Doktora
4. Mezun olduğunuz bölüm
 - a. () Branş Öğretmeni
 - b. () Sınıf Öğretmeni
 - c. () Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Teftişi ve Planlaması)
 - ç. () Eğitim Bilimleri (Diğer)
5. Göreviniz
 1. () Müdür Yardımcısı
 2. () Şube Müdürü
 3. () Bölüm Şefi
6. Bu Görevdeki deneyiminiz:
 1. () 0-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl 5. () 21 ve üzeri
7. Değerlendirdiğiniz kişi ile çalışma süreniz
 1. () 0-2 yıl 2. () 3-5 yıl 3. () 6-8 yıl 4. () 9- 11 yıl 5. () 12 ve üzeri
8. Mesleğinizle İlgili Katıldığınız Hizmetiçi Eğitim Faaliyeti Sayısı
 1. () 0-5 2. () 6-10 3. () 11-15 4. () 16-20 5. () 21 ve üzeri

II. BÖLÜM

AÇIKLAMA: Bu bölümde II Milli Eğitim Müdürünün sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her soru için, var olan durumu olduğu şekliyle işaretleyiniz. <u>LÜTFEN OLMASI GEREKENİ İŞARETLEMİYİNİZ.</u>	Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
	1	2	3	4	5
II Milli Eğitim Müdürümüz,					
1. İşlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.					
2. Görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.					
3. Bizlere karşı dürüştür.					
4. Etkili kişilerle dayanışma içindedir.					
5. Yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.					
6. Doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.					
7. Gerekğinde bizden yardım ister.					
8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9. Örgüt içindeki etkili kişilerle (Müfettiş, Yönetici ve bu gibi)dayanışma içindedir.					
10. Görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı duyar.					
11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
12. Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.					
13. Lider olmamız için bizi cesaretlendirir.					
14. Kuralları ve politikaları uygulatır.					
15. Örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.					
16. Yardımlaşmayı ödüllendirir.					
17. Örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez.					
18. Politikalar/stratejiler oluşturur.					
19. Yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.					
20. Örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.					
21. Örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.					
22. Fırsatları yakalamamızda bize yardımcı olur.					
23. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
24. Performansımızı/çalışmalarımızı izler/takip eder.					
25. Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül koyar.					
26. İşlerin yapılması üzerinde etkisi olan kişiler ile dayanışma içindedir.					
27. Örgüt içersindeki emir konuta zincirine uymamızı ister.					
28. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
29. İşlerin yapılmasını sağlamak için örgüt içi bilgiyi kullanır.					
30. Güce ve etkiye sahip kişilerle dayanışmayı sürdürür.					
31. Karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgular.					
32. Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
33. Geniş insan grupları ile iletişim kurar.					
34. Bizimle ilişkilerinde uzlaşmacı bir tavır sergiler.					

Gelen kutusu (1)

Klasörler

Gereksiz

Taslaqlar (1)

Gönderilmiş

Silinmiş

bekir

Yeni klasör

Hızlı görünüm

Belgeler

Fotoğraflar

İşaretili

Yeni kategori

Messenger

Kişilerde ara

Hiçbir arkadaş çevrimiçi
değil.Web Messenger
oturumunu kapat

Giriş

Kişiler

Takvim

RE: Permission for SLQ

Dön: İletiler



John PISAPIA

Kime: mgulcan@gazi.edu.tr; 'Bekir KILINÇKAYA'

Belgeler | 24.02.2011

Yanıtla

2 ek (toplam 1000,1 KB)

Hotmail Etkin Görünüm ^



SLQv3self...pdf

Karşıdan yükle (861,3 KB)



CodingSLQ...doc

Çevrimiçi göster

Karşıdan yükle (136,0 KB)

Tümünü zip olarak karşıdan yükle

Murat

Thanks for the verification – Bekir seems like good candidate and honorable man – and I am happy if this instrument works for his research

I have attached the current version of the SLQ self – there are also observer and boss versions in case you want to do a 360 and the coding instruction. The SLQ can be coded according to the theoretical or the empirical scale – I use the theoretical for training purposes and the empirical for research and prediction purposes

Please advise if I can be of assistance == by the way – 'Özgür UĞURLUOĞLU' is an assistant professor at Hacipittae University and used the instrument in his doctoral dissertation - he can be someone close who can also advise – he continues to work with me on a new study

Good luck and please send me the citation and the findings you achieve

John

*John Pisapia, Professor***Leadership Studies****Florida Atlantic University**jpisapia@fau.eduwww.johnpisapia.com