

ISSN 1302-597X Mart 2001
Sayı: 3-4

egitim arastirmalari

OKUL YÖNETİMİ SÜRECİ VE LİDERLİK

Yrd. Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI*

Özet

Yönetici ve lider arasındaki ilişki etkili bir yönetim gerçekleştirme açısından ipuçları veren bir araştırma konusu olarak değerlendirilebilir. Bu araştırmanın amacı yönetim süreci ve liderlik arasında kurulabilecek olası bir ilişki ile yöneticilerin etkili olabilmesinde kılavuz olacak birtakım ilkeler belirlemektir. Bunun için yönetim sürecinin (öğeleri) aşamaları olarak kabul edilen Karar Verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme üzerinde durularak çeşitli liderlik kavramlarından herhangi birinin hangi aşama veya öğede etkili bir sonucu doğurabileceği bulunmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Liderlik, Karar Verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme

Abstrat

The relation of administrator and leader can be seen as a research topic for making an effective administration. The purpose of this study is determine leadership's behavior that administrators to be effective by a possible relation may be form between administration process (decision making, planning, organizing, communication, coordination, influencing and evaluating) and leadership. For this reason, the stages of administration process and leadership theories have been studied. In this way, it has been worked to find which leadership's theory in which the stage will be effective.

Keywords: School Management, Leadership, Decision Making, Planning, Organizing, Communication, Coordination, Influencing and Evaluating

GİRİŞ

"Liderlik genelde bir süreç olarak görülür. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir" (Aydın 1991: 235). Buna göre, "örgütle ilgili konularda, her etkileme eylemi bir dereceye kadar liderlik eylemidir" (Katz ve Kahn 1977: 335). Başkalarının amaç doğrultusunda etkilenmesi, yöneticilik kavramı ile de ilgilidir. Fakat bir yönetici söz konusu etkilenmeyi, alışılmış yollarla gerçekleştirirken; bir lider alışılmışın dışına çıkarak gerçekleştirilmektedir. Buna bakarak bir yöneticinin alışılmış yolları izlediği ve davranışları gösterdiği ölçüde bir yönetici, alışılmışın dışına çıkabildiği ölçüde de bir lider olduğu söylenebilir. Önemli olan bir örgütün sahip olduğu kaynaklarını özellikle insan kaynağının en etkili bir biçimde kullanılarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. İnsan kaynağının daha etkin bir biçimde kullanılmasında alışılmışın dışına çıkmak gerektiğinde, bunu göze alabilen veya yapabilen yönetici aynı zamanda liderlik rolü de oynuyor demektir. Buna göre liderlik davranışı yönetim sürecinin her ögesine yansiyabilir ve her ögenin daha etkili olmasında önemli rol oynayabilir (Toprakçı 1993: 155) Bu çalışmanın amacı, liderlik kuramları ile okul yönetimi sürecinin (öğeleri) aşamaları olarak kabul edilen Karar Verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme arasında bir karşılaştırma yapmak ve herbiri birer süreç olan bu aşamalara en uygun olabilecek liderlik yaklaşımını ortaya koymaktır.

1. Karar Verme ve Liderlik

Okul örgütü, amacın gerçekleşmesi yolunda zaman zaman bir takım sorunlarla karşılaşır. Böyle durumlarda okul yönetimi, söz konusu sorunları çözmeye çalışarak amacın gerçekleştirilmesini engelleyen durumu kontrol altına alır.

Bu kontrol altına alışı herhangi bir soruna yönelik, olası birden fazla çözüm yolundan şekilleniyorsa, karar verme sürecinden söz ediliyor demektir. Çünkü, "karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesi" (Aydın, 1991, s. 124) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma bakarak bu sürecin geneline en uygun gelen liderlik yaklaşımının Durumsal kuramlar arasında değerlendirilen bir kuram olan Normatif Durumsallık Yaklaşımı (NDY) olduğu söylenebilir. Bilindiği üzere "bu kuramın özeğinde, örgütlerde liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek olduğu düşüncesi yer almaktadır" (Erçetin 1998: 47). Karar verme sürecinin önemli bir kavramı olan 'karara katılma'nın da NDY'nin önemli bir uğraşı alanı olduğu görülmektedir. "Wroom ve Yetton liderin astlarını karar verme süreç, ne katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir" (Çelik 1999: 24). Buna göre okul yöneticisi NDY'ye hakim olursa bu süreç açısından etkili bir lider olabilir. Öte yandan Karar Verme Süreci Aşamaları - Problemin Anlaşılması, Probleme İlişkin Bilginin Toplanması, Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması, Seçeneklerin Değerlendirilmesi, Uygulama ve Değerlendirme (Bursaliolu 1987: 128 - 135) - gözönüne alındığında her bir aşama için farklı liderlik kavramlarının etkisi tartışılabilir.

2. Planlama ve Liderlik

Yönetim sürecinin önemli öğelerinden biri olan planlama, örgütsel amaçların belirlenmesi, bu amaçlara varılabilmesi için gerekli politikaların, işlem dizilerinin ve yöntemlerinin seçilmesi sürecidir (Ertekin 1985: 73). Görüldüğü gibi bu süreç son dönem yaklaşımlarından biri olarak görülen Vizyoner Liderlik Yaklaşımına (VLY) uygun gibi gözükmemektedir. Planlama kavramındaki 'geleceklik' anlamı ve bu süreçte yapılacakların kısaca, "örgütün geleceğine yönelik bir resminin çizilmesi" (Çelik 1999: 190) olması bu görüşü destekler niteliktedir. Okul yöneticisinin "bugünü yaşarken veya yakın geleceği planlarken uzun dönemli amaçları dikkate alması ve bugünden hazırlık yapması" (Özden 1998: 41) vizyoner bir tutum sergilemesi anlamına gelebilir. Okul yöneticisi yönetim sürecinin bu aşamasında ne kadar çok VLY 'ci bir tutum benimserse o kadar başarılı olacağı söylenebilir. Öte yandan, Planlama Süreci Aşamaları -Hedef Saptanması, Hedeflerin Tanınması, Uygulama Seçenekleri Arama, Kararlaştırma, Planı Yazma ve Uygulama ve Değerlendirme- gözönüne alındığında her bir aşama için farklı liderlik yaklaşımlarının etkisi tartışılabilir.

3. Örgütme ve Liderlik

Yönetimde örgütme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak, hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda yönetici, örgütme sürecine başvurmak zorundadır. Çünkü, okulun girdilerinin, okulda çalışan işgörenlerin, yönetsel ve eğitsel amaçlara ulaşmada kullanılan araç-gereçlerin güç birliğini sağlamaya gerek vardır (Başaran 1988: 317). Buna göre, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütme olarak adlandırılır. Sağlıklı bir örgütsel yapının kurulabilmesi için; amaç birliği, yeterlilik, işbölümü ve uzmanlaşma, birleşme, görevlerin tanımı, hiyerarşi, yetki ve sorumluluğun denkliliği, komuta birliği, yönetim birliği, merkezileşme derecesi, esneklik ve denge ilkeleri gibi bir takım noktaların dikkate alınması gerekmektedir (Aydın 1991: 135). Görüldüğü gibi burada yapının kurulmasından söz edilmektedir ve bu da davranışsal kuramlar arasında kabul edilen Ohio State Araştırmaları'ndaki "yapıyı kurma" ve Michigan Araştırmaları'ndaki "iş merkezli davranış" biçimli liderlik yaklaşımlarıyla (Erçetin 1998: 31-34) uyusmaktadır.

Ayrıca, yeni kurulan örgütlerde liderler, kültürü biçimleyici bir rol oynamaktadırlar (Çelik 1999: 57). Bu kültürün özellikle örgütme süreci içinde yaratılabileceği veya değiştirilebileceği gözönüne alındığında yeni liderlik yaklaşımlarından Kültürel Liderlik Yaklaşımı (KLY) da bu süreçte büyük önem taşıyabilir. Buna göre KLY'ye hakim olan okul yöneticilerinin daha etkin bir örgütme süreci gerçekleştirecekleri söylenebilir.

Beş aşamadan (amaçların saptanması, işlerin belirlenmesi, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, fiziksel olanakların değerlendirilmesi, fiziksel olanak ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içerisinde gurplandırılması ve değerlendirme) oluşan örgütme süreci (Can 1992: 108) nin her bir aşamasında gerçekleştirilmesi gerekenleri açısından başka liderlik yaklaşımlarının etkili olabileceği söylenebilir.

4. İletişim ve Liderlik Kuramları

"İletişim, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bireylerin karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreçtir" (Ergun ve Polatoğlu 1988: 198). Yapılan bu tanım ışığında, iki insanın bulunduğu bir ortamda iletişimin kaçınılmaz olacağı söylenebilir. Örgütler de insanlardan meydana gelir. Dolayısıyla örgütlerde de iletişim kaçınılmazdır. Okul açısından örgütsel iletişim okulun işleyişini sağlamak ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerek okulu meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse okul ile çevresi arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Ersan, 1987: 68). Bu süreçte, örgütlemeye kurulan yapının işletilmesi gerekmektedir. Ve bu yapının işletilmesinde önemli olanın ne olduğuna ilişkin bilgi daha çok davranışsal kuramlar arasında kabul edilen Ohio State Araştırmaları'ndaki "anlayış gösterme" ve Michigan

Araştırmaları'ndaki "birey merkezli davranış" biçimli liderlik yaklaşımlarında (Erçetin 1998: 31-34) mevcuttur. Öte yandan okul yöneticisinin "Öğrenen Lider Yaklaşımı" (ÖLY) ile etkili bir iletişim süreci oluşturmasından sözedilebilir. Bilindiği üzere bu yaklaşımda, "görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme" (Çelik 1999: 115) üzerinde durulmaktadır. Sürekli öğrenme kaygısı yaşayan bir yönetici bilinmedik enformasyon bırakmadığından etkili bir iletişim süreci şekillendirebilir.

İletişim süreci aşamaları (Bursalioglu 1987: 169) Amaç, Verici, Kapsam, Kanallar, Araç, Alıcı ve Etki'dir

5. Eşgüdümleme ve Liderlik

"Eşgüdümleme belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir" (Aydın 1991: 149). Bu bütünleştirmede yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunurlar. Bir orkestra şefinin; kendisi hiçbir müzik aracı çalmadığı halde, birbirinden farklı müzik araçları çalan müzisyenlerin çabalarını, elindeki değnekle belirli bir müzik parçasına dönüştürmeyi başardığı gibi, yönetici de örgütünde birbirinden farklı işler yapan bölümlerin, birimlerin ve işgörenlerin çabalarını bütünleştirerek emirlerin, planların, programların ve bütçelerin uygulanmasını başarır (Kaya 1991: 105). Okul açısından eşgüdümleme öğretmen; öğrenci ve diğer personelin katkılarının; okuldaki bina, laboratuvar, sınıf, sıra, kitap gibi araç ve gereçlerin katkılarıyla bütünleştirilmesini ifade eder. Bu bütünleşmenin etkin olarak gerçekleşmesi -okulun uzmanlardan oluşması nedeniyle- daha çok bir kendi başınalığı gerektirmektedir. Bu da kendine yeten ve sorumluluklar alan işgörenleri zorunlu kılar. Söz konusu işgörenlerin oluşturulması ise "Süper Lider Yaklaşımı" (SLY) argümanlarında görülebilir. SLY'de liderin görevi, işgörenlerin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek ve özellikle örgütte çalışan herkesi kendi kendine liderlik yapabilecek bir olgunluk düzeyine çıkarmaktır" (Çelik 1999: 75). Böyle bir tutumun eşgüdümleme sürecini ne kadar kolaylaştıracağı ise açıktır.

Eşgüdümleme Süreci Evreleri (Aydın 1991: 150) (ortak bir davranış planı oluşturma, bireyler tarafından anlaşılmasını sağlama ve bireyleri plana uygun davranmaya isteklendirme) açısından düşünüldüğünde başka liderlik yaklaşımları da eşgüdüm sürecinde etkin olmaya destek sağlayabilir.

6. Etkileme ve Liderlik

Etki, A kişisinin B'nin tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. A kişisinin söz konusu değişimi sağlayabilmesi için, güce sahip olması gerekmektedir. Buna göre güç, A'nın değişimi sağlamasını olanaklı kılan şeydir (Gürkaynak 1985: 36). Okul yöneticisi örgütün amacına ulaşması doğrultusunda, okul ile ilgili bütün değişkenleri kontrol etmek durumundadır. Bu nedenle okul yöneticisinin etkilenmeyi sağlayacak güce sahip olması gerekmektedir. Söz konusu güç, çeşitli etkileme yolları ile sağlanabilir. Etkinin dış yolları yetki, bilgi ve hizmet-içi eğitim; iç yolları ise, bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün üyelere benimsetilmesi (Bursalioglu 1987: 174); ve ortak eylem oluşturmaktır (Aydın 1991: 154). Özellikle kuramlarının (Erçetin 1998: 29) vurguladığı özellikleri (zeka, etkileyici konuşma, ikna edebilme, sosyal beceriler vb.) gösteren yöneticilerin daha başarılı bir etkilemeyi gerçekleştireceği söylenebilir. Öte yandan "moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanan "Moral liderlik Yaklaşımı'da bu aşamanın (sürecin) daha etkin başarılmasında önemli bir rol oynayabilir. MLY'ı konusundada daha çok bilgiye ve uygulamaya sahip olan okul yöneticilerinin bu süreçte daha başarılı olacakları söylenebilir.

Etkileme süreci sonunda üç tip uyum meydana gelebilir; boyun eğme, özdeşleşme ve içselleştirme. En çabuk etki boyun eğme sağlayarak, etkileyen açısından en zevkli etki özdeşleşme sağlayarak elde edilir ama en kalıcı etki için içselleştirme şarttır (Gürkaynak 1985: 38-39). İçselleştirme daha çok MLY ile gerçekleştirilebileceği

Etkileme süreci aşamaları (Yapılacak Olan İşin Belirlenmesi, İş Yapacak Olan Bireylerin Tanınması, Etkileme Yolunun İşletilmesi ve Süreci Değerlendirme) açısından değişik liderlik yaklaşımlarının etkisi ayrıca tartışılabilir.

7. Değerlendirme ve Liderlik

Değerlendirme, "örgütün programının ve etkinliklerinin gerçekleştirilmeye çalışılan amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiğinin saptanmasıdır" (Aydın 1991: 156). Yönetim süreci öğelerinin sonuncusu olan değerlendirme, diğer öğelerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve belirler; "çalışmaların sonucu ancak etkili bir değerlendirme sonunda belli olabilir" (Tosun 1990: 289). Okul yöneticisi, örgütü amacına ulaştırarak çalışmalara girişikten ve böylece sonuçları adım adım elde ettikten sonra; bunları gereği gibi yapıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı gibi önemli konuları belirlemek durumundadır. Bu belirleme, değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bir ortamda yöneticinin örgütü bu değişime ne oranda uyumlaştırdığı ile ilgilidir. Değişimin hızı da özellikle bu değişime uyacak hızda bireyleri gerektirmektedir. Herbir yönetsel süreç öğesinin başarı düzeyinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin hemen alınabilmesi Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımını (DLY)

kullanabilen bir yöneticiyi gerektirebilir. Bu öyle bir müdahaleyi gerektirebilmektedir ki çevresel faktörleri değiştirmeyi de içermektedir. DLY, örgütte ani ve etkili değişimi gerekirse çevreyi de değiştirerek gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik yaklaşımıdır (Çelik 1999: 137-138). Öte yandan yönetim süreci öğelerinin daha etkin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol üstlenen her bir liderlik yaklaşımının değerlendirme sürecinde de işe koşulması daha etkin bir değerlendirme için sağlanmasında katkı sağlayabilir.

Sonuç

Yönetici ve lider birbirinden farklı olmakla birlikte; en iyi yöneticinin, lider olmayı başarabilen olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Lider doğulmadığı lider olunduğuna dönük anlayış yöneticilerin liderlik eğitiminden geçirilebileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Yönetim sürecinin Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme gibi öğelerinin her birinde liderliği gerçekleştirebilmek için sözkonusu öğe üzerinde etkili olabilecek liderlik yaklaşımını belirlemek ve buna göre bir eğitim vermek okul yöneticileri açısından etkili bir yönetsel sürecin oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu çalışmada yönetim süreci öğeleri ile liderlik yaklaşımları arasında bir ilişki kurulmaya çalışıldı. Ancak yönetim süreci öğeleri ile liderlik yaklaşımları arasında bire bir eşleme yapmanın güçlüğü anlaşılmalı ve yapılan eşlemenin yalnızca konuya açıklık getirme kaygısı taşıdığı göz önünde tutulmalıdır.

KAYNAKÇA

- AYDIN, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.(Üçüncü Baskı), 1991
- BAŞARAN, İ. Ethem. *Eğitim Yönetimi* Ankara: Sevinç Matbaası, 1988
- BURSALIOĞLU, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:154, 1987
- CAN, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık Mat.San. Tic. Ltd., İkinci Baskı, 1992.
- ÇELİK, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik* Ankara: PEGEM Yayınları 1998
- ERÇETİN, Şule. *Lider Sarmalında Vizyon* Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti. 1998
- ERGÜN, Turgay ve Aykut Polatoğlu. *Kamu Yönetimine Giriş*(3. Baskı), Ankara: TODAİE Yayınları, No: 222 1988
- ERSAN, Nurgün. *Yönetim Süreçleri ve Teorileri*. Ankara: Semih Matbaacılık. 1987
- GÜÇLÜOL, Kemal. *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası. 1985
- GÜRKAYNAK, İpek.. *Etkiye Dönük Değerlendirme. Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*.(25-26 / Nisan/1985), Ankara: AÜ EBF Yayınları, No: 47 (s.37 - 42). 1985
- KATZ, Daniel and Robert L. Kahn. *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*.(Çeviren: Halil Can, Yavuz Bayar). Ankara:TODAİE Yayınları No: 167. 1977
- KAYA, Yahya K. *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye 'deki Uygulama* Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti, 1991
- ÖZDEN, Yüksel. *Eğitimde Dönüşüm* Ankara: PEGEM Yayınları 1998
- TOPRAKÇI, Erdal. *Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Malatya: Sosyal Bilimler Enstitüsü 1994
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi* İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No: 226 1990