

EĞİTİM YÖNETİMİNDE YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Editör: Prof. Dr. Necdet KONAN

CİLT - 2



Editör: Prof. Dr. Necdet KONAN

Eğitim Yönetiminde
YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI
Cilt 2

ISBN 978-625-6652-92-7

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Nisan 2024, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Yaman Dijital Matbaacılık Ltd. Şti.
Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi No:97/27
Altındağ/ANKARA
Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 75392

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları Cilt 1 adlı kitabın devamı niteliğinde oluşturulan bu eserde, alanyazında en çok araştırma konusu yapılan ya da okuyucuların ilgisini, dikkatini çekebileceği düşünülen, özellikle eğitim örgütlerinde, çağın gereklerine uygun biçimde liderlik rolünü ve sorumluluğunu üstlenebileceklerin, sergileme olanağı veya gerekliliği duyabilecekleri on yeni liderlik yaklaşımının alfabetik olarak sıralanarak en önemli yönleriyle açıklanması amaçlanmıştır.

Araştırma konusu yapılan her bir liderlik yaklaşımının önce kavramsal temelleri ve tarihsel evrimine yer verilmiş; daha sonra sırasıyla bu liderlik yaklaşımının temel önermeleri, özellikleri, varsa/oluşturulabiliyorsa boyutları, diğer Liderlik Yaklaşımları / Kuramları / Biçemleri ile ortak ve farklı yönleri açıklanmış; eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği, nasıl uygulanabileceği, uygulanabilmesi için gereken ön koşulları, etkili biçimde uygulanmasının eğitim örgütlerinin bileşenlerinde, çıktısının niteliğinde, amacını gerçekleştirme derecesinde ve bir bütün olarak eğitim sisteminde yaratacağı etkileri ve olası sonuçları, yapılabiliyorsa örnek olaylarla açıklama yoluna gidilmiş; son olarak da araştırma konusu yapılan liderlik yaklaşımına ilişkin genel bir değerlendirme ve özetleme yapılarak, bu liderlik yaklaşımının, liderin kendisi, izleyenleri, örgütü ve toplum için olumlu (güçlü) yanları, olumsuz (zayıf) yanları, fırsat ve tehdit içeren yönleri ele alınarak, somut ve öz olarak geliştirilen öneriler sıralanmaya çalışılmıştır. Her bir liderlik yaklaşımının ele alınmasında, soyut, karmaşık, anlaşılması güç ayrıntılar yerine somut, açık ve anlaşılır bir dil ve sunum biçimi yeğlenmesine özen gösterilmiştir. Bu amaçla gerektiğinde dikkat çekici, özetleyici ve açıklayıcı tablo, grafik, şekil ve görsellere (karikatür, resim ve fotoğraf) yer verilmiştir.

Tüm bu çabalar sonucu ortaya çıkan eser ile hem eğitim yönetiminde liderlik yaklaşımları alanında var olan bilgi birikimine katkı sağlanması, hem de uygulayıcılara, etkili uygulamalar yapabilmelerine ışık tutacak başat yeterliklerden biri olan durumu tanılama bilgi ve becerisi kazandırılması umulmaktadır.

Bu eserin oluşmasında, her bir bölüm yazarının kuramsal ve uygulamadaki yetkinlikleri ve birikimleriyle alanlarının uzmanı olması, bilimsel bir ürünü ortaya çıkarma yönünde işbirliğine istekli ve yatkın olması belirleyici olmuştur. Süreç boyunca gösterdikleri özenli çabaları ve bilimsel tutum ve davranışlarıyla, eserin yayınlanan düzeye ulaşmasını sağlayan her bir bölüm yazarını ayrı ayrı kutluyor ve teşekkür ediyorum.

Çalışmanın basımını ve sizlerle buluşmasını sağlayan PEGEM Akademi ekibinin başta Servet Sarıkaya olmak üzere, Zeynep Güler, Tuğba Kaplan, Merve Ateş ve emeği geçen tüm üyelerine de teşekkür ediyorum.

Okuyucudan gelecek geri bildirimler büyük bir içtenlik ve özenle dikkate alınarak, eserin niteliğini yükseltmeye yönelik katkılar olarak kabul edilip, sonraki baskılarda bu doğrultuda güncellenip yenileneceğini de belirtmek isterim.

Nisan 2024

Prof. Dr. Necdet KONAN

Editör

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editör: Prof. Dr. Necdet KONAN

1. Bölüm: Babacan Liderlik

Doç. Dr. Muammer ERGÜN, Kastamonu Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-1066-8066

2. Bölüm: Holistik (Bütüncül) Liderlik

Dr. Salih YILMAZ, Millî Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-5890-0699

3. Bölüm: Kolaylaştırıcı Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Duygu TÜRKOĞLU, Sağlık Bilimleri Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-0355-1169

4. Bölüm: Küryerel Liderlik

Prof. Dr. Türkey Nuri TOK, İzmir Demokrasi Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-2569-0576
Ümit ÇAĞATAY, T.C. Berlin Başkonsolosluğu
ORCID No: 0000-0002-9603-5392

5. Bölüm: Liderlik 4.0 Dijital Çağda Liderliği Yeniden Tanımlamak

Dr. Remzi Burçin ÇETİN, Millî Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-8363-7466

6. Bölüm: Otantik Liderlik

Dr. Öğr. Üyesi Fatma USLU GÜLŞEN, Mersin Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-6847-9271

7. Bölüm: Özgeci (Alturistik) Liderlik

Prof. Dr. Sıdıka GİZİR, Mersin Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-4071-8220

8. Bölüm: Simbiyotik Liderlik

Dr. Büşra BOZANOĐLU, Millî Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0003-2223-7853

9. Bölüm: Sürdürülebilir Liderlik

Dr. Aslı AĐIROĐLU BAKIR, Millî Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-5352-572X

10. Bölüm: Yaratıcı Liderlik

Doç. Dr. Özden ÖLMEZ CEYLAN, Millî Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-0452-8043

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	v

1. BÖLÜM BABACAN LİDERLİK

Giriş.....	1
Tarihsel Gelişimi.....	2
Babacan Liderlik.....	5
Otoriter Liderlik.....	6
Otoriter Liderliğin İlkeleri.....	8
Etik Liderlik.....	9
Etik Liderliğin İlkeleri.....	11
Yardımsaver Liderlik.....	14
Yardımsaver Liderliğin İlkeleri.....	15
Kültürel Perspektiften Babacan/Anaç Liderliğe Bakış.....	16
Babacan/Anaç Liderliğin Olumlu Yönleri.....	18
Eğitimde Babacan Liderlik.....	19
Sonuç.....	20
Kaynakça.....	23

2. BÖLÜM HOLİSTİK (BÜTÜNCÜL) LİDERLİK

Giriş.....	29
Holistik Liderliğin Gelişimi.....	30
Holistik Liderlik.....	31
Holistik Liderin Özellikleri.....	32
Holistik Liderlik Modelleri.....	33
Eğitim Örgütlerinde Holistik Liderlik.....	38
Etkili Holistik Liderlik Uygulamaları, Olası Sonuçları ve Öneriler.....	40
Sonuç.....	42
Kaynakça.....	43

3. BÖLÜM

KOLAYLAŞTIRICI LİDERLİK

Giriş.....	47
Kolaylaştırıcı Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	48
Kolaylaştırma / Kolaylaştırıcı / Kolaylaştırıcı Lider Kavramları.....	50
Kolaylaştırıcı Liderliğin Kapsamı.....	52
Kolaylaştırıcı Liderin Özellikleri.....	53
Modern Lider ile Kolaylaştırıcı Liderin Farkı.....	55
Örgütsel Ortamda Kolaylaştırıcı Liderler.....	56
Eğitim Örgütlerinde Kolaylaştırıcı Liderlik.....	59
Etkili Kolaylaştırıcı Liderlik Uygulamaları, Olası Sonuçları ve Öneriler.....	64
Kaynakça.....	68

4. BÖLÜM

KÜRYEREL LİDERLİK

Giriş.....	71
Küryerel Liderlik.....	75
Küryerel Liderliğin Özellikleri.....	77
Küryerel Liderliğin Boyutları.....	80
Eğitim Örgütlerinde Küryerel Liderlik.....	81
Etkili Küryerel Liderlik Örnekleri, Olası Sonuçları ve Öneriler.....	83
Kaynakça.....	85

5. BÖLÜM

LİDERLİK 4.0

DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİĞİ YENİDEN TANIMLAMAK

Giriş.....	87
Liderliğin Tarihsel Evrimi.....	88
Liderlikte Yeni Arayışlar Dijitalizmin Ayak İzleri ve Okul Yönetimi.....	91
Eğitim 4.0 vs Liderlik 4.0 Bir Betimleme Çabası.....	93
Dijital Gerçeklik ve Yapay Zekâ Çağında Liderlik.....	96
Sonuç Yerine.....	98
Kaynakça.....	99

6. BÖLÜM OTANTİK LİDERLİK

Giriş.....	103
Otantik Liderlik Perspektifleri.....	105
Otantik Liderlik Bileşenleri.....	107
Öz Farkındalık.....	108
Dengeli İşleme (Balanced Processing)	109
İlişkisel Şeffaflık.....	110
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	110
Bir Umut Modeli	111
Öz-Düzenleme.....	111
Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımları ile Ortak ve Farklı Yönleri.....	112
Otantik ve Dönüşümcü Liderlik	113
Otantik ve Karizmatik Liderlik	114
Otantik ve Hizmetkar Liderlik	114
Otantik ve Ruhsal Liderlik	115
Eğitim Örgütlerinde Otantik Liderlik	115
Eğitim Bilimleri Alanında Gerçekleştirilen Otantik Liderlik ile İlgili Çalışmalar	118
Sonuç.....	119
Kaynakça.....	122

7. BÖLÜM ÖZGECİ (ALTURİSTİK) LİDERLİK

Giriş.....	125
Özgecilik ve Prososyal Davranış.....	126
Özgecilik, Egoizm ve Empatik Kaygı	127
Özgeci Liderin Özellikleri	129
Eğitim Örgütlerinde Özgeci Liderlik	132
Etkili Özgeci Liderlik Uygulamaları, Olası Sonuçları ve Öneriler	135
Kaynakça.....	137

8. BÖLÜM

SİMBİYOTİK LİDERLİK

Giriş.....	141
Simbiyotik Liderin Özellikleri	144
Eğitim Örgütlerinde Simbiyotik Liderlik.....	150
Etkili Simbiyotik Liderlik Uygulamaları, Olası Sonuçları ve Öneriler	152
Kaynakça.....	155

9. BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK

Giriş.....	157
Sürdürülebilirlik ve Eğitim.....	159
Sürdürülebilir Liderlik.....	161
Eğitim Örgütlerinde Sürdürülebilir Liderlik	164
Sonuç.....	166
Kaynakça.....	168

10. BÖLÜM

YARATICI LİDERLİK

Giriş.....	171
Yaratıcı Liderlik Modelleri ve Yaratıcı Liderlerin Özellikleri	175
Eğitim Örgütlerinde Yaratıcı Liderlik.....	177
Etkili Yaratıcı Liderlik Uygulamaları, Olası Sonuçları ve Öneriler.....	179
Kaynakça.....	181

Editör ve Yazarlar Hakkında	183
--	------------

1. BÖLÜM

BABACAN LİDERLİK

Doç. Dr. Muammer ERGÜN, Kastamonu Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-1066-8066

Babacan liderlik; “kadife eldiven içinde çelikten yumruktur”

Giriş

Liderlik kavramı iki ucu da açık ve nereye çekersen oraya gidebilecek bir yapıya sahiptir. Dünyadaki alanyazın incelendiğinde liderlik kavramı üzerinde pek çok tanımlamaların yapılmasına rağmen ortak bir tanıma ulaşılamadığını görmek mümkündür. Bu durum öncelikle, farklı liderlik kuramlarının liderliğe bakış pencerelerinin de farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İkinci olarak ise Kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Liderliğin tanımlama yollarının fazlalığına rağmen, şu varsayımlar temel alınarak liderlik tanımlanabilir. (a) Bir süreç olarak liderlik, (b) etkileme olarak liderlik, (c) grubu yönlendirme olarak liderlik ve (d) ortak hedeflere ulaşma olarak liderlik. Bu bileşenlere dayalı olarak lideri, “örgütün ya da kendi belirlediği amaçların gerçekleştirilmesi için takipçileri üzerinde farklı güç ve etkiler kullanarak onları hedefe yönlendirebilen kişidir” şeklinde tanımlayabiliriz.

Liderin kişilik özelliklerini, iş yapma becerilerini, iş yapma tarzlarını temel alarak liderliği açıklayan kuramlar yanında ortamın özellikleri ile ve işe ya da insana odaklanmaları temel alınarak bir dizi teori, liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Bunların yanında otoriter, demokratik, serbesiyetçi, hizmetkar, etik liderlik gibi liderlerin kullandıkları ya da kullanmadıkları güçler açısından liderlik kuramlarının da olduğu literatürde görülmektedir. Ayrıca Blake ve Mouton’un Liderlik ızgarası yaklaşımı paternalist, fırsatçı/bukalemun tipi, liderlik kavramları üzerinde de durulmuştur. Bu çalışmaya konu olan liderlik paternalist/maternalist yani babacan ve anaç liderlik konusu detaylarıyla incelenmiştir.

Paternalist ya da Materenalist liderlik olarak da bilinen babacan/anaç liderlik kavramını sözlük anlamı ile açıklamaya çalışıldığında, TDK'nın internet sitesinde babacan'ın kelime anlamı olarak "olgun, hoşgörülü, iyi kalpli, güvenilir erkek" olarak tanımlandığını görmemiz mümkündür. Yine TDK'da anaç'ın tanımı "şefkatli, anne gibi davranan" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu temelde paternalist ya da babacan liderlik, baba özelliklerini taşıyan yönetici şeklinde ifade edilebilir. Bir yöneticinin örgüt çalışanlarının refahı için kendisini sorumlu tutması durumunu ifade eder. Benzer şekilde maternalist ya da anaç'ın Türkçe karşılığına baktığımızda ana yönetici olarak tanımlandığını görebiliriz. Örgüt yöneticisinin bir anneye benzetilmesi, yöneticinin hoşgörülü, yardımsever ve koruyucu bir davranış göstermesini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile annede bulunan özelliklerin kadın yöneticilerde bulunmasını ifade etmektedir.

Araştırmacılar, Babacan liderliğin çıkış noktasını Çin kültürüne kadar dayandırsalar da Çin kültürünün ataerkil olması babacan liderliğin diğer ayağını oluşturan anaç liderliği açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Ancak batı toplumlarında da liderlik ile ilgili çalışmalarda erkekliğin bir liderlik özelliği olarak algılandığı (Mann, 1959; Lord, DeVader ve Alliger, 1986) düşünülürse literatüre paternalist liderlik (babacan liderlik) diye geçmesi normal sayılabilir.

Tarihsel Gelişimi

Yakın geçmişte dünyadaki sanayileşmiş ülkeler ile rekabet edebilir duruma gelen Hindistan ve Çin'in bu yükselişi hem ekonomistlerin hem de akademisyenlerin ilgisini buralara çekmiştir. Dünya ekonomi piyasasında yerini alan bu ve benzeri ülkeler geçmişte Japonya'nın yükselişinin altında yatan nedenler incelemeye "Toplam Kalite Yönetimi" kavramını araştırmaların sonucunda alanyazındaki yerini almasını sağladığı gibi bugün de Çin ve Hindistan gibi ülkelerin kalkınmışlığının altında yatan nedenler araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Bu, doğu ülkelerine özgü liderlik tarzlarının ele alınıp incelenmesine yol açmıştır (Dorfman, 1996). Yapılan çalışmalar sonucunda (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Rawat ve Lyndon, 2016) Latin Amerika, Orta Doğu ve Asya ülkelerinde yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzı paternalist/babacan liderlik olarak bilimsel alanyazına kazandırılmış olsa da paternalist/babacan liderlik kavramının köklerinin Çin'in Konfüçyüs felsefesine dayandığı (Farh ve Cheng, 2000) ifade edilmektedir. Babacan liderlik, otoriteye saygı, nezaket ve ahlak temelli ve hiyerarşik sistemin önemi üzerine vurgu yapan (Aycan, 2006) bir liderlik anlayışıdır.

20. yüzyılın ikinci yarısında Silin, Tayvan'daki büyük aile örgütleri üzerinde incelemeler yapmıştır. Silin, bu örgütlerin CEO'ları ve aynı zamanda lider olarak

görülen sahipleri ile bir yıl süren ve 100 saatlik bir görüşme gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin/sahiplerin liderlik felsefelerini ve davranış kalıplarını (Silin, 1976) belirlemiştir. Bu çalışma sonucunda bir takım ortak özellikler ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerden ilki, liderlerin üstün ahlaklı bireyler olduklarıdır. İkincisi, liderin soyut teorileri uygulamaya yöneltip nasıl başarıya ulaşacaklarını astlarına söylemesidir. Üçüncüsü, yönetim son derece merkezidir ve kararlar keyfi alınmaktadır, liderin yetkisi paylaşılamaz. Dördüncüsü, lider hem insan ilişkileri hem de görev açısından astları ile arasındaki mesafeyi korur. Beşincisi, lider, otorite ve kontrolü devam ettirebilmek için düşüncelerini takipçilerinden gizler. Altıncısı ise lider denetim mekanizmasını kendisi kullanır. Başka bir ifadeyle hem işi hem de çalışanları denetlemeyi kendisi yapar. Bu tür bir liderlik tarzında da Silin'e göre (1976) takipçilerin lidere itaat etmeleri ve lidere bağlı olmaları beklenmelidir.

Blake ve Mouton (1985) yönetsel ızgara teorisi de babacan liderliği tanımlarken yönetsel ızgaranın 1-9 ve 9-1 arasında gidip gelen ve aynı zamanda 9-9'da da bulunan bir liderlik olduğunu ifade etmektedir. Yönetsel ızgaranın 1-9 hücresi şehir kulübü yönetimine benzetilmektedir. Örgüt içinde kişiler arası ilişkilerin yüksek düzeyde olduğu ancak liderin çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda düşük ilgiye sahip olduğu bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Bu durum babacan liderliğin hayırsever liderlik faktörüne karşılık gelmektedir. Yönetsel ızgarada 9-1 hücresine karşılık gelen liderlik ise otorite-itaat olarak isimlendirilmektedir. Takipçilerine görev ve iş gereklerini yerine getirmeleri için lider tarafından uygulanan baskıyı ifade etmektedir. Görev yönelimli liderliği tanımlamaktadır. Bu tarz liderler sonuç odaklıdır ve insanları sıkı bir şekilde kontrol ederler. Babacan liderliğin otoriteye saygı yönünü ifade etmektedir. Yönetsel ızgarada 9-9 hücresine karşılık gelen liderlik ise takım yönetimi şeklinde ifade edilmektedir. Kararlı davranan ve takım çalışmasına önem veren liderler bu grupta tanımlanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılarken görevin de yerine getirilmesine önem vermektedir. Babacan liderliğin ahlaki yönünü ifade etmektedir.

20. yüzyılın son çeyreğinde Redding Hong Kong Tayvan gibi Uzakdoğu ülkelerindeki ekonomik başarıların altında yatan faktörler üzerinde 72 örgüt yöneticisi ve sahibi ile görüşme yaparak bu örgütlerde paternalizmin (babacan liderliğin) temel unsur (Redding, 1990) olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular yedi başlıkta özetlenebilir. İlki takipçilerin zihniyet olarak lidere bağımlı olması. İkincisi otoritenin bölünmezliğinin temel alınması. Üçüncüsü liderin model ve bir öğretmen olması. Dördüncüsü liderin düşüncelerinin gizliliği. Beşincisi Hiyerarşik bir yapı ve takipçilerle sosyal mesafenin olması. Altıncısı takipçilerin itaati için kişiselleştirilmiş sadakat. Yedincisi takipçilerin durumuna göre değişen otoriterlik (Farh