

OKUL MÜDÜRLERİNİN  
KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Bülent IŞIK

**OKUL MÜDÜRLERİNİN  
KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

Bülent IŞIK

**Kapak Tasarımı**

Dr. Enes BAŞAK

**Mizanpaj**

Fatih KIRMIZIGÖZ

**Editör**

Esmâ Nur Ayşe ÇELİK BAŞAK

1. Basım, Haziran 2024

**ISBN**

978-625-94836-7-2

**Yayınevi**

Ak Oruçođlu Yayınları

Kitap Basım, Yayın ve Tanıtım Hizmetleri

Büyük Sanayi Cad., Elif Sok., No 7/197,

İskitler, Altındağ/ANKARA

+905326220774

[www.akorucoglu.com](http://www.akorucoglu.com)

## İÇİNDEKİLER

Özgeçmiş	4
1. Bölüm - Liderlik	5
2. Bölüm - Karizmatik Liderlik	24
3. Bölüm - Motivasyon	34
4. Bölüm - Karizmatik Yöneticinin Etki Gücü	50
Sonuç	59
Kaynakça	64

## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Bitlis'in Ahlat İlçesinde doğdu. 1999'da Erzurum Atatürk Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun oldu. Van ve İstanbul'da 1999-2018 yılları arasında öğretmenlik, müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü yaptı. Dezavantajlı öğrencilerin Yükseköğrenim sınavlarını kazanmaları için birçok gönüllü çalışmada görev aldı. Uluslararası kuruluşlar, Milli Eğitim Bakanlığı ve TÜBİTAK tarafından yürütülen projelerde görev yaptı. MEB tarafından düzenlenen birçok seminer, kurs ve çalıştay çalışmalarına katıldı. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi Yüksek Lisans Bölümü'nden (Tezli) 2016 yılında mezun oldu. Görev yaptığı Anadolu ve Fen Liseleri'nde Teknofen kulüplerin kurulmasına yönelik çalışmalar yaptı. 2017' de çocukluk hayalini gerçekleştirerek İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik bölümünden mezun oldu. Digital yayıncılık ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir. İngilizce ve Farsça bilmektedir. Halen Milli Eğitim Bakanlığında eğitim yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve üç çocuk babasıdır.

# 1. BÖLÜM

## LİDERLİK

Bir kuruluşta neler, kimler tarafından nasıl yapılacak sorularına verilecek cevaplar yönetim alanı ile ilgilidir. Burada neler yapılacaktır sorusunun cevapları yönetim biliminin konu alanını ve nasıl yapılacaktır sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini oluşturur (Kaya, 1991). Nitekim bir amacın gerçekleştirilmesi için insan kaynakları, somut kaynaklar, zaman ve yer unsurlarının verimli ve etkili biçimde kullanılmasıdır denilebilir. Yönetim; grup veya örgüt amaçlarına ulaşmak için; planlama, koordinasyon, değerlendirme gibi işlemlerin beden ve zihin güçlerini kullanarak, diğer insanlarla veya kurumlarla işbirliği yaparak gerçekleştirme çabalarının bir düzen ve güven ortamı içinde belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesi faaliyeti olarak da ifade edilebilir. Toplumun en küçük yapı taşı olan aileden başlayarak okul, şirket, dernek, sendika, hükümet, devlet vb. örgütler bir yönetim alanı olup yönetici veya yöneticiler tarafından idare edilmektedir.

Yönetici; bir örgütü önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve varlıklarını sürdürebilme konusunda her türlü etkinliği düzenleyen, kaynak sağlayan ve kıt kaynakları etkin kullanan, organize ve kontrol işlemlerini gerçekleştiren kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer lider de olmaları beklenmektedir (Şişman, 1997: 162). Yönetici kavramı, çoğu kez lider kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Özellikle klasik düşünürler "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (Şimşek, 1998: 15).

Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisinin

göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetim bugüne gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Kısaca; klasik dönem, neo-klasik dönem ve modern yönetim anlayışı olarak sınıflandırılabilir. Her yönetim düşüncesi olumlu ve olumsuz yanlara sahiptir. Her yeni düşüncede bu olumsuz yanlar iyileştirilerek ve yeni katkılarda bulunularak bugünkü son noktaya gelinmiştir. Modern Yönetim Düşüncesi de gelinen son noktadır.

Klasik Yönetim Anlayışı, “İnsansız Örgütler”; Neo-Klasik Yönetim Anlayışı, “Örgütsüz İnsanlar” ve Modern Yönetim Anlayışı da, “Örgütlü İnsanlar” temel varsayımı üzerine kuruludur ve bu üç sistem birbirini tamamlayarak bugünkü noktaya gelmiştir. Yönetim anlayışının gelişmesine yardım eden ve yeni görüşler getiren araştırmacılara Frederic Taylor, Gantt, Gilbreth, Henry Fayol, Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor isimlerini verebilir.

Günümüzde değişen çağa uyum sağlayabilmek, yönetim örgütlerinin en önemli zorunluluğu haline gelmiş ve bu zorunluluk bütün yönetim örgütlerinin işleyişini, yapısını ve yöneticiden beklenen rolleri değiştirmiştir. Buna bağlı olarak günümüz yönetim yaklaşımlarında, yönetici değil, daha çok izleyenleri üzerinde güçlü duygusal izlenimler bırakan ve onları motive edebilen karizmatik lider davranışlar vurgulanmaya başlanmıştır.

Bugün, liderlik tüm alanlarda üzerinde önemle durulan hayati bir öneme sahiptir. Liderlikle ilgili ilk bilimsel araştırmalar 1900’lü yılların başlarında artmaya başlamış, yapılan ilk araştırmalarda doğal liderlerin özellikleri vurgulanmaya çalışılmıştır. 1930 ve 1940’lı yıllarda liderlik farklı kişisel özellikleri konusuna yoğunlaşan araştırmacılar, 1940 ve 1960’lı yıllarda liderlik davranışlarının neler olduğunu açıklamaya çalışmışlardır. 1960’lı ve 1980’li yıllarda yapılan araştırmalar da modern çağın gereklerine uygun olarak, değişen liderlik davranışları ele alınmaya başlanmıştır. Günümüzde

lider özellikleri ve yöneticiden beklenen görevleri bütünleştiren liderlikte yeni yaklaşımlar konusu önem kazanmıştır.

Günümüzde liderlik davranışı, tercih edilen özelliklere sahip önemli kişilerin, organizasyonun veya örgütün hedeflerine ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek istediklerini onlara yaptırarak mükemmele ulaşma aracı olarak görülmektedir (Dangaç, 2008, 2). Bugün için insana yönelim davranışlarının temel alındığı bir anlayışın işletmelerde görülmesi ile birlikte, esnek yapılanma anlayışı ile hareket eden liderlerin ön planda olmaya başlaması söz konusu olmuş ve bu durum da günümüz lider ihtiyacının özelliklerinin belirginleşmesinde önem taşımaya başlamıştır.

Liderlik alanında yapılan çalışmaları ve kuramları yönetim bilimcilerce çeşitli şekillerde gruplandırılmıştır. Bu tür başlıklandırmalar esasen birbirlerine benzemekle birlikte kurama verilen ad ve ele alınan konular bakımından birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir (Yıldız, 2002). Nitekim Ergun (1981,10-17) liderlik kuramlarını; bireysel-durumsal, etkileşim-beklenti, insanlı kuramlar olarak kısımlara ayırırken, Koçel (1998, 398) liderlik teorilerini; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri olarak ele almaktadır.

Bu sınıflandırmalarda liderlikte yeni yaklaşımlar olarak etkileşimci liderlik yaklaşımı, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, karizmatik liderlik yaklaşımı, kabul görmekte ve araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır.

Max Weber, karizma kavramının sosyolojiye ve yönetim bilimine kazandıran ilk kişi olarak kelimenin aslında psikolojik bir ifadesinin olduğunu vurgulayarak karizmanın sağladığı güç ve otoritenin liderlik gücü ile yönetsel bir anlam kazandığını ifade etmiştir (Aslantürk ve Amman, 1999). Paksoy (2002, 192) karizmatik lideri, takipçilerinin değer, amaç ve gereksinmelerinde değişiklik oluşturan kişi olarak açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle karizma, izleyicilerin lidere güvenmeyi ve koşulsuz bağlılığı esas alan gizemli bir çekim gücünü

vurgulamaktadır (Ergeneli, 2006, 233). Dolayısıyla karizma, izleyenler tarafından liderin bireysel özelliği olarak kabul edildiğinden, bu tip liderlerin kendilerine sonsuz güvendikleri, kendi düşüncelerine inandıkları için insanları etkileme gücünün onları motive etme etkilerinin yüksek olduğu söylenebilir (Kırel, 1994, 197).

Karizmatik lider elde ettiği gücü izleyenleri çevresi üzerinde etkili şekilde kullanacağı ve ideallerine ulaşmada çaba harcayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla karizmatik lider takipçilerinin performansı üzerinde söz sahibi ve onların hedefe ulaşmada motive edebilen kişidir. Kurumun türü, amacı, işlevi ne olursa olsun, yöneticinin en önemli işlevlerinden birisi, kurumda çalışan, çalışanların performans düzeyini artırması yani işgücünün en etkin şekilde kullanabilmesidir (Çalık, 2003, 8).

Eğitim kurumlarının amacına ulaşması insan kaynaklarının doğru ve verimli bir şekilde kullanılması ile doğrudan ilişkilidir. Bunun için eğitim örgütünün karizmatik lider tarafından amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir. Bunun için karizmatik okul müdürünün öğretmenleri motive etmedeki güçlü duygusal bağa ihtiyaç duyulmaktadır.

Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısacası arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkcı, 2000, 373). Başka bir ifadeyle motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönlatici, özelliklerine sahip bir güçtür (Eren, 2012, 412).

Motivasyon eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu süreç içerisinde temel amacı, bireyi ve toplumu yetiştirmek olan eğitim kurumlarının girdi ve çıktısının insan olması eğitim örgütlerini diğerlerinden farklılaştırır (Kaya, 1993:132).

Bugün okul eğitimindeki yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkeli liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir (Cerit, 2007). Bu



liderler etrafında okulun amaçlarını gerçekleştiren en önemli unsurun öğretmenler olduğu söylenebilir. Örgütsel ortamla ilgili araştırmalar, işgörenlerin, işe dayalı yaşadıkları olumsuz durumların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir (O'Driscoll ve Beehr, 1994, akt. Cemaloğlu, 2007).

Okullarda beklenen üretkenliğin elde edilmesi okul yönetiminin göstereceği çabaya bağlıdır. Okul yönetiminin performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen ve yönlendirici konumda bulunan kişi ise okul müdürüdür. Eğitim çalışanlarını etkileyen ve yönlendiren okul müdürü, aynı zamanda o okulun eğitim lideridir (Taymaz, 2003: 56). Okulların temel amacı olan eğitim öğretimde istenilen düzeyde başarı gösterilmesi, eğitim lideri olarak müdürün göstereceği performansa bağlı olduğu söylenebilir (Eren 2012: 529). Okul müdürü, öğretmenleri okulun eğitim öğretim başarısını arttırmak için olumlu yönde etkileyebilir ve göstereceği liderlik rolü onların motivasyonlarını olumlu olarak arttırabilir. Tabii ki okul müdürünün okulun amaçlarını gerçekleştirirken öğretmenlerin beklentilerine göstereceği olumlu davranışlar, onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecek ve motivasyonlarını sağlayacaktır (Bursalioglu, 2010, 40).

Yapılan araştırmalarda, eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral ve iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kabadayı, 1982). Bir başka araştırmada Yıldırım (2011), Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme adlı makalesinde okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan dışsal durumlar incelendiğinde insan faktörünün (üst yöneticiler, müfettiş, öğretmen, öğrenci, veli) olduğunu tespit etmiştir.

Bu araştırmalar, okullarda kişiden beklenenlerin gerçekleşmesinde ve işinde başarılı olmasında en önemli adımın onun iş yaşamından elde ettiği doyumun ve motivasyon düzeyinin önem taşıdığını göstermektedir (Güven ve Akyüz, 2002:178). Böylece karizmatik okul müdürü ile çalışan öğretmenin aldığı iş doyumunu kendi motivasyonunu

artıracak böylece çalışma isteği de artmış olacaktır. Ters durumda motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacaktır.

## **Lider ve Liderlik**

İnsan yaşadığı toplum içerisinde sosyal, ekonomik, dini, askeri, idari vb. örgütler içerisinde sürekli bir lidere ihtiyaç duymuştur. Tarihi dönemler içerisinde insanoğlu aile içerisinde aileyi koruyacak, gözetecek bir lidere ihtiyaç duymuş; onun etrafında aile bireyleri olarak toplanmıştır. Aile, klan, boy, kabile olarak tarihte gördüğümüz insan toplulukları kendilerini tehlikelerden, vahşi hayvanlardan, düşmanlardan korumak için topluluğu yönetebilecek kişiyi ya da kişileri mensup oldukları örgütün başına getirmişlerdir. Söz konusu bu kişi o toplumun lideri olmuş, diğer insanlardan farklı görevler üstlenmiş; içinde bulunmuş olduğu toplumu yönetmek adına sorumluluklar almıştır.

Sözlük anlamıyla "*önder, şef; bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı*" ([www.tdk.org](http://www.tdk.org)) olarak tanımlanan lider, alanyazında ise insanları belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren ve grup üyelerinin kendilerini yönetme yetkisi verdikleri kişi olarak bilinmektedir (Güney, 2000, 155). Bunun yanında lider; sonucu değiştiren, takımdaki hedefleri belirleyip bu hedeflere nasıl ulaşılacağını göstererek herkesin sorumluluk ve rollerini belirleyen, örgütte belirsizliği ortadan kaldıran (Arslan, 2013, 8) ve izleyicilerinin kendisini takip ettiği kişidir.

Lider kavramının ortaya çıkmasıyla özellikle gruplar ile "lider" denilen kişi arasındaki süreci ve ilişkiyi ifade etmeye başlayan liderlik üzerine de bazı tanımlamalar yapılmakla birlikte bu tanımlar dahilinde liderliğin birçok özelliği ve ölçütü olduğu gerçeği de öne çıkmıştır. Şimşek (2002, 176), liderliği belirli bir durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlarken Başaran (1996, 60) ise liderliğin ortak