



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:
Received/Accepted Dates:
25.09.2019/05.01.2020

Cilt 7, Sayı 13, Yıl 2020

Kolaylaştırıcı Liderlik (Facilitative Leadership)

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
ftorem@yaho.com
ORCID: 0000-0002-3156-7515
Dr. Cengiz MENGENCİ
cengizmengenci@yaho.com
ORCID: Q-8807-2018

Özet

Bu kuramsal çalışma son yıllarda özellikle Amerika'da popüler olan bir liderlik biçimiyle ilgilidir. Bu biçim henüz Türkiye'de tanınmamış ve üzerinde yüksek lisans, doktora çalışması yapılmamıştır. Bu kavram Kolaylaştırıcı Liderlik (Facilitative Leadership). Çalışmada Kolaylaştırıcı Liderlik, kısaca K.L. olarak adlandırılacak, tanımı, tarihi, günümüzde özellikle eğitim örgütlerinde kullanılabilirliğine dair ipuçları verilecektir. Bu çalışma kavramın Türkiye'deki bilinirliğine katkı yapması, alan yazında bilgi birikimi oluşturması, ölçek geliştirme çalışmalarına katkı yapması ve alanda ilk kez yapılabilecek yüksek Lisans, doktora çalışmalarına alt yapı hazırlaması açısından önemli olarak görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Kolaylaştırıcı Liderlik, Türkiye.

Facilitative Leadership

Abstract

This theoretical study is related to very popular leadership style which has been used for a long time in the USA. But for Turkey, this type of leadership is not known in detail and no study has been conducted not only in master but also in Ph.D. thesis. This concept is named as Facilitative Leadership. In this study, firstly it is aimed to give some information about facilitative leadership's history, feasibility for school and other working environment and definition of it; secondly, to make concept of facilitative leadership known and accumulate information in the literature for designing scale; last, to support to master and Ph.D. students for their thesis studies with information about the subject.

Keywords: Leadership, Facilitative Leadership, Turkey.

GİRİŞ

Günümüzde ortaya çıkan akıllı teknolojiler ve bu teknolojilerin çalışma ortamına yansımalarıyla birlikte, çalışılan ortamda hem mavi hem de beyaz yakalı çalışan sayısında ciddi düzeyde azalmalara neden olmaktadır. Bu akıllı teknolojilerde meydana gelen değişim ve dönüşümün sürekli hale gelmesi -ki bu kaçınılmaz gibi görünmektedir- çalışan sayısındaki değişim azalma şeklinde devam edecek gibi görünmektedir. Bu durumun çalışma ortamına yansımaları aynı işi daha az sayıda çalışan ile gerçekleştirmeyi gerektirecektir. Diğer yandan, çevrenin çalışan üzerindeki beklentilerinin artmasıyla birlikte daha hızlı karar verme ve bunu vakit geçirmeden uygulamaya geçirmek için gerekli inisiyatifi alma zorunlu hale gelebilecektir. Bu noktada çalışanın kendi yeteneklerinin farkında olması ve bunları geliştirmesi kaçınılmaz hale gelebilecektir. Bu durum çalışanlara klasik yönetim ve liderlik metodolojilerinden daha ziyade farklı bir yöntem ile yaklaşmayı gerektirebilecektir. Kolaylaştırıcı liderlik bu değişim ve dönüşümde birçok iş yerinde uygulamaya konulabilecek liderlik paradigması olabilecek gibi durmaktadır.

Klasik yönetim ve liderlik anlayışlarına bakıldığında kararların merkezi olarak verildiği, astların sadece istenilen işleri gerçekleştirdiği bir anlayış ile örgütlerin yönetildiği, her şeyin üstlerden beklenildiği görülmektedir. Kolaylaştırıcı liderlikte bu durum yerine çalışanların kendi yeteneklerini geliştirmesi, çalışılan ortamda kararlara katılma düzeyinde daha fazla aktif hale gelmelerine fırsat tanındığı, inisiyatif kullanma noktasında daha fazla girişken davranabilecekleri ortamın hazırlandığı gibi çalışma ortamında birçok faydalı değişime yol açabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma ile gerek araştırmacıların ve gerekse örgüt yöneticilerinin kolaylaştırıcı liderlik paradigmasına dikkatlerini çekmek ve tüm paydaşların faydalanabilecekleri bilgi birikimine yardımcı olabilmek amaçlanmıştır.

KOLAYLAŞTIRICI LİDERLİK TANIMI

Facilitative -kolaylaştırıcı kelimesi aslen Latince “facilis” kolaylaştırma kelimesinden türemiş, eski İngilizceye geçmiştir. Eski Fransızca ve İtalyancada facilitare kelimesi de vardır. İngilizcedeki facilitative kelimesi facilitate kelimesinin sıfat halidir. Bu kelime liderlik kelimesiyle birleşmiş ve facilitative leadership –kolaylaştırıcı liderlik olarak kullanılmıştır.

Kouzes ve Posner’e (1995) göre liderlik paylaşılan istekler için mücadele ve diğerlerini harekete geçirme sanatıdır. Liderlik pozisyonunda olanlar için başkalarını harekete geçirme kolaydır zor olan ise insanları içsel motivasyonla motive etme, istekli ve adanmış hale getirmektir. Kolaylaştırıcı Liderlik tepe yöneticilerle astlar arasında insani bir arabirim (human interface) olarak vazife yapma sürecidir (Hord, 1992).

Kolaylaştırıcı Liderlik yine Kouzes ve Posner’e (1995) göre ortak amaçları öne çıkararak ve güven inşa ederek işbirliğini desteklemektir. Bu ise gücü paylaşarak, seçenekler sunarak, becerileri geliştirerek ve gözle görünür bir destek sunarak olur. Kolaylaştırıcı Liderlik kısaca, K.L., paylaşılan yönetim yapılarını geliştirmeyi teşvik etme, öğretmenlere güven verme, öğretmenin katkı yapmasını sağlama, öğretmenin otonom olmasını, yenilik yapmasını, ödül vermesini, öğrencilere destekte bulunmasını sağlamaktır (Blase ve Blase, 1996). Kolaylaştırıcı liderlik geleneksel liderlik modellerindeki yukardan aşağıya inen güç ve tahakküm yerine, başkalarıyla birlikte güç(lenme) anlayışını benimseyen liderliktir (Dunlap ve Goldman, 1991). Bens (2007), K. L’in yüksek performanslı takımlar oluşturma ve sürdürülebilirliği sağlamada en etkili yol olarak ortaya çıktığını söylemektedir. Moore (2004) ise K.L’ gi geçerli bilginin, özgür ve bilgilendirilmiş tercihin, içsel adanmışlığın ve arzunun teşvikçisi olarak tanımlamıştır. Siebens (2007)’e göre K.L insanları yaptıkları eylemlerden dolayı sorumluluk almaya yönetmektir. Bens (2007), K. L’i kişilerarası iletişim becerisine sahip olan ve katılımcıları görüşlerini paylaşmaya motive eden kişi olarak tanımlamıştır. Straus (2002) K.L’ in yedi uygulamasını şöyle verir: 1- ilham veren bir vizyon paylaşımı 2- sonuç, işlem ve ilişkilere odaklanma 3- maksimum en uygun katılım 4- eylem için yol haritası dizayn etme 5- kolaylaştırma üzerinde anlaşma 6- performans için koçlukta bulunma 7- başarıyı kutlama. Bens (2006), K.L’ de şu prensiplerin olması gerektiğini belirtir: yetkilendirme, işbirliği, yaratıcılık, açıklık, sistem düşüncesi, geri dönüt ve gelişim. Hensey (1999) K. Liderliğin 1- açık seçik bir yapı ve rollerin 2- yeterli beceri ve tutumların 3- yönetici grubundan desteğin bulunması gerektiğini bildirmektedir. Kezsbom (1994) K.L’ ğin katılımı becerikli ve aktif katılımcı olarak bilindiğini ve daha az yönetici rolleri benimsediğini belirtir. Kolaylaştırma konusunda İslam Peygamberi Hz Muhammed (sav) “kolaylaştırınız, zorlaştırmayınız, müjdeleyiniz, nefret ettirmeyiniz” diye buyurmuştur.

KOLAYLAŞTIRICI LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Son 100 yıldır kişilik özellikleri, belirli davranışlar ve durumlar üzerine liderlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmada odak nokta liderin özellikleri değil lider davranışlarıdır. 1950’lerden itibaren liderliğin davranışsal boyutlarını tespit etmenin mümkün olduğu araştırmalar sayesinde ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda iki çalışma bir paradigma değişikliğine insanları yöneltti. Bunlardan biri House’un (1977) karizmatik liderlik çalışması, diğeri Burns’ un (1978) dönüşümcü liderlik çalışmasıdır.

Kolaylaştırıcı Liderlik 1980'li yıllarda üniversitelerin okulları yeniden yapılandırmayı araştırmaya başladıkları sırada çıkmıştır. Kolaylaştırıcı liderlik üzerine çalışmalar normatif güç, okul kültürü ve işbirlikçi politik süreçler üzerine olmuştur (Reitzug, 1994)

Hunt (1999)'a göre bu liderlik üzerine geleneksel perspektiften yeni bir perspektife geçiştir. Yeni perspektifte daha fazla hesap verme, liderliğe daha fazla ihtiyaç, takım çalışmasına daha fazla vurgu, insanlarla daha fazla ilişki, otoritenin daha fazla muğlak oluşu, bireyselliğe daha fazla vurgu ve entelektüelliğe ve aksiyona yönelik yeni bir karışım idi (Vail, 1989). Barry Posner ve James Kouzes (1988) en iyi liderlik uygulama modeli geliştirdiler ki bunlar sürece meydan okuma, paylaşılan vizyonu teşvik etme, başkalarına hareket kabiliyeti verme, modelleme ve yükleri cesaretlendirmedir. Bass'da (1985) değişimci liderlikte bu yeni realiteleri ekledi: **idealize etki, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme.**

KOLAYLAŞTIRICI LİDERLİK ROLLERİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE UYGULAMASI

Kolaylaştırıcı liderlik, kısaca makale yazarın kısaltmasıyla K.L. esasında güç ve politika bağlamında farklılık arz eder. Geleneksel bakış açılarında liderlik gücü, formel otorite vasıtasıyla tepeden inmece olarak görülür ve kullanılır ama K.L. gücü, başkaları üzerindeki güç değil başkaları vasıtasıyla güç kullanma olarak görülür (David ve Goldman, 1994). K. L. lik'de güç paylaşılan güçtür, domine eden güç değildir. Hoy ve Miskel (1978) okulların muğlak amaçları, belirsiz teknolojileri, koordineli olmayan aktiviteleri, gevşek yapılarıyla okul çıktıkları üzerinde çok az etkiye sahip olduğunu belirtir. K.L' likte güç etki olarak görülür. Gücün formel bir ilişkiyle elde edilenden çok daha fazla elde edilmesidir. Kolaylaştırıcı Liderliğin temel rolleri aşağıda belirtildiği gibidir.

Başkalarına Hareket Kabiliyeti Verme

Posner ve Kouzes (1988) her ne kadar K. L. kelimesini kullanmamış olsa bile başkalarına hareket kabiliyeti verme diğer K.L' lik çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Bu iki yazara göre başkalarına hareket kabiliyeti verme gücü paylaşma, seçenek sunma gibi öğelerle sağlanabilir. Güç formel otoriteyle değil çalışanları etkileme işlemleriyle yapılır. İş görenlerin kararları desteklenir, insanlara işlerini nasıl yapması seçeneği verilir, farklı görüşler dinlenir, insanların işlerine hakim olması sağlanır ve insanlara saygılı davranılır (Kouzes ve Posner, 1995).

Yetkilendirme

Örgütlerde kolaylaştırıcı liderler liderliklerini yeni dinleme becerileri ve yetkilendirmeye güçlendirmelidirler. K.L. vaktini iş görenleri yetkilendirmeye ayırmalıdır (<http://respectandleadership.net/index.html>, 2014) Böylelikle K.L' ler grup vizyonu ve amacı oluşturarak gerçekleştirilebilir vizyon ortaya çıkarabilirler. K.L. başarılı bir vizyonla örgütü öğrenen bir örgüt haline getirir. Öğrenen bir örgüt bireyin gelişebileceği bir çevre oluşturmaya ve katılımın artırılmasına adanmıştır (Ayupp ve Anandan, 2008). Etkili liderler başarılı bir yetenek yönetimi sergilemek için yetenekleri çağın entelektüel petrolü olarak görüp onları motive etmenin gerekliliğine ve yaptıkları işlerde onlara yaratıcılıklarının sergilenmesi gerektiğini bildirmektedir (Demir & Yavaş, 2013).

Okullarda yetkilendirme okulda bulunanların kendi kendine büyümeleri ve kendi problemlerini çözebilme becerisini geliştirmedir. Yetkilendirilmiş bireyler bir durumda kullanabilecekleri becerilere sahip olduklarına inanırlar. Yetkilendirilmiş okullar geliştirilebilecek ve gösterilebilecek beceriler için fırsatlar yaratan örgütlerdir (Short, ve diğ., 1994). K.L. bu yetkilendirmeyi okullarda yapabilmeli ve yeni fırsatlar oluşturmalıdır. Okul personelini yetkilendiren K.L., okul aktiviteleri ve işlerinin yönetiminde aktif liderlerdir (Short ve diğerleri, 1994). Bu liderler okulun iç ve dış paydaşlara nasıl daha iyi bir okul olunabileceği vizyonunu iletirler. Yetkilendirmenin yapılmış olduğu okullarda öğrencilerin öğrenimi ve başarıları konusunda yetkilendirmenin yapılmadığı diğer okullara nazaran daha önde oldukları gözlenmiştir.

Beceri ve teknikler

K.L 'in daha etkili olması için birçok beceri ve tekniklere sahip olması gerekir. Jenkins ve Jenkins (2006) K.L' in 1- iş görenlerin karşılıklı güven oluşturmaları için adil bir çevre 2- örgütsel mücadeleleri çözmek için teşhis 3- başarıya ulaşmak için söz ve adanmışlığı birleştirerek bir çözüm oluşturmalarını belirtmiştir. Lider başkalarını dinlerken geçici olarak hüküm vermeyi bırakmalı ve aynı zamanda iyi bir dinleyici de olmalıdır. Katılımcıların fikrini değiştirmek için ilk ve son sözü alan değil çözüme eşit katkıda bulunmaya çabalamalı (Schwarz, 2003).

K. L. paylaşılan bir vizyon oluşmasında takım çalışması yapmalı ve bir vizyonu dayatmamalıdır. Ayupp ve Anandan (2008) iş görenlerin neyin başarılacağını anlamada paylaşılan vizyonun önemine işaret etmektedir.

İletişim

İletişimin amacı toplanan bilgilerin geçerliliğinin kesinleştirilmesidir. Geçerli bilgi bağımsız bir şekilde onaylanan bir bilgidir (Moore, 2004). Açık ve iki yollu bir iletişim katılımcıların paylaşılan bilginin güvenilirlik ve doğruluk açısından onaylandığının bilinmesine imkan tanımaktadır. (Anandan, 2008). Kolaylaştırıcı lider mutlaka örgüt içinde iletişime önem vermeli ve hiç bir zaman iletişimi tek yönlü yapmamalı ve bilginin doğruluğu için iletişimi çift yönlü yapmalıdır. Hatta iletişim kanalları her yönden açık olmalıdır ki gelen bilgilerin veri çeşitlenmesi-üçgenlemesi yoluyla doğruluğu daha iyi anlaşılabilir.

İlham Verici Vizyon Paylaşımı

K. L. geleceğin ilham verici görünümünü oluşturur ve başkalarını o ufukta çaba göstermesini sağlar. Geleceği şimdiden görüp yol haritası hazırlar ve takipçilerini o hayalin gerçekleşmesi için motive eder. İnsanlar ortak bir vizyon etrafında örgütlenince daha fazla bir adanmışlık ve gayret gösterir. Ama günlük rutin işler insanların odağını köreltir ve geleceği görmede adeta puslu bir cam oluşmasına neden olur. K.L. bu camı insanların gözünde kırıp geleceği ümitle gösterir. Lider her zaman amacı dengeli bir şekilde ön planda tutup adeta bir deniz feneri gibi amacın insanlara yol göstermesini sağlar. Örgüt içindeki çatışma çözümede K.L. bunu uyguladığı takdirde birçok durumda çatışmaları çözecek ve insanlar kendi bireysel çıkarlarını düşünmekten ziyade örgütünün, toplumunun çıkarlarını düşünecektir. Kolaylaştırıcı olarak okul liderleri, ortak bir vizyon geliştirmede, bütün okul toplumu üyelerine yardım etmeyi amaçlar (Töremen ve Karakuş, 2008).

Sonuçlara, sürece ve ilişkilere odaklanma

K.L performans ve iş doyumunu için bir çerçeveyi sonuç, süreç ve ilişkiler arasında denge kurarak çizer (Lasker ve Weiss 2003). Ne tam iş odaklı ne de ta iş gören odaklıdır. Denge odaklıdır. En az performanslı olanı takip ettiği gibi süreçte de işlerin yapılmasında adeta Kaizen felsefesinde olduğu gibi devamlı bir gelişme ve teşvik uygulamalıdır. Aynı zamanda iş görenlerin örgüt içerisinde birbirleriyle ilişkilerini de göz önünde bulundurur ve iş görenler arasında olumsuzluk, gerginlik ve çatışma çıkmamasına gayret eder (Egri ve Herman 2000). Başarının bu üç özelliğine dikkat ederek etkili sonuç, her türlü mal veya hizmet üretiminin devamlılığı, kalite ve destekleyici bir iş ortamı çıkmasını sağlar.

Maksimum katkı sağlama

İnsanlar günlük işlerini etkileyen kararlara katılmak isterler. K.L insanların ne zaman ve nasıl en iyi katılımı sağlama noktasında bilinçli seçenekler oluşturur. Çevresindeki kişilerin ilgi ve becerilerini maksimum seviyeye çıkartmak için onları karar alma sürecine dahil eder (Selart, 2010). Hiç bir işte egosantrik olmaz. Eğer karara katılım süreci işlemezse liderler K.L 'lik sürecinden çıkıp egosantrik sürece girerler. Zamanla bulunduğu konumdan aldığı yetki ve güç ile otoriter lider konumuna düşebilirler. Bunu önlemenin önemli yollarından bir tanesi K.L 'in örgüt içinde maksimum katkı sağlama prensibine göre hareket etmesidir.

Yol haritası Belirlemek

Günümüz bilgi çağında liderlerin organizasyonu ilgilendiren konularda mümkün olduğu kadar çok ve gerekli bilgi toplaması kaçınılmazdır. Bu elde edilen bilgileri koordine edip onlara dayanarak yerinde kararlar vermek, organizasyona bu bilgiler ışığında yön vermek ve yeni stratejiler geliştirmek için liderlerin iyi derecede zihinsel yeteneklerinin bulunması gerekmektedir (Taşdöven ve diğ., 2012). İyi planlama başarısının artma ihtimalini artırır. K.L başkalarını problemlerin nasıl çözüleceği ve fırsatlarının nasıl realize edileceğine dair yönlendirmelidir. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için lider insanlara farklı alternatifleri görmeleri için yardımcı olur, hangi seçeneğin en iyi olduğunun bulunması için tavsiyede bulunur (Maasackers ve diğ. 2014). Yol haritası çizerek, hedeflerin ulaşılabilir olabileceğini de gösterir ve iş görenlere başarılı olunacağına dair sinyal de gönderir.

Uzlaşmayı Kolaylaştırmak

İnsanlar liderin davranışlarından ipuçları çıkartıp liderin ne söyleyip neyi yaptıklarının farkına varır. K. L. katılım ve takım çalışması için güvenilir bir ortamın oluşmasına gayret eder (Vennix, 1996). Farklı fikirleri teşvik eder, bireysel perspektifi yansıtan görüşlere değer verir ve burada yapılacak işe de odaklanır (Schwarz, 1994). Karşılıklı anlayış ve uyumu kolaylaştırarak takım çalışmasının kaliteli sonuçlar üreteceğini gösterir. Bireylerin birbirleriyle işbirliği yapmasını rekabet yapmasına yeğler. Örgüt içi aşırıya giden rekabetin uzlaşma doğurmayacağını böylelikle örgüt içinde parçalanmalar meydana gelebileceğini bilir. Fikirler her ne kadar farklı olsa da ortak kararlar alınıp uzlaşmayı kolaylaştırmaya öncelik verir.

Performans için Koçluk

K.L bireylere en iyi performans göstermesi için koçluk ederler (Cufaude, 2005). İnsanları normal olanın haricinde düşünmeye, deney yapmaya, risk almaya yönlendirirler ki böylelikle çalışanlar eleştirel düşünmeyi engelleyen davranışlardan uzaklaşırlar. K.L' in en büyük özelliklerinden biri başkalarının fikirlerini dinleyebilme başarısı göstermesidir. Destekleyici koç olarak çalışarak insanların öğrenip gelişebileceği ortamlar oluştururlar. Böylece bireyler daha fazla performans gösterir. K.L bunları çalışanların kendi iyiliği içinde yapar, sadece kendi örgütünün çıkarlarını düşündüğü için değil. Çünkü sadece kendi örgütü için performans artımı için kişisel gelişim isteyen liderler pragmatist lider olurlar ve iş görenlerde bunun farkına varır.

Başarayı kutlamak

Bir iş haftasında insanlara teşekkür etmek için yüzlerce olay olur. K.L bu olayları, küçük fırsatları, başarıları insanları tebrik etmek için bir fırsat bilir ve onları bağrına basar. İnsanlar harbi tebrikleri tanır bilir ve onore olurlar. Onore olan insanların daha fazla örgütsel bağlılık ve performans gösterecekleri açıktır (Interaction Associates, Inc., 2007).

Profesyonel Öğrenim Topluluğunda Kolaylaştırıcı Liderlik

Profesyonel Öğrenim toplulukları geliştirmede Eğitim Liderliği otoriter olduğu kadar destekleyicidir (Bryk ve Driscoll, 1999). Bir müdürün rolü büyük oranda kolaylaştırıcı eylemler tarafından tarif edilir. Liderlik davranışları tüm yöneticilik davranışlarını ima etmektedir. Etkili müdürün profesyonel öğrenim topluluğu oluşturmada liderliği kolaylaştırır. Dufor ve Eaker'a (1998) göre aydınlanmış liderlik davranışı 1-Vizyon/değerler 2-Katılımcı karar verme 3- Güvenilirlik oluşturmaktır. K.L' lik süreçleri müdürlere öğretim topluluğu oluşturmada yardımcı olacaktır.

Vizyon

Birçok yazar öğrenim topluluğu oluşturmada vizyonun rolüne değinmiştir. Tartışmaların birçoğu eğitimsel ve örgütsel mükemmellik üzerinedir. Bugün birçok müdür ve öğretmen işlerini okulun vizyonunu anlamadan yapmaktadırlar. Liderin ilk sorumluluğu vizyonu geliştirmektir (Hall ve Hord, 2001). Gerçek K.L: insanları ortak bir misyon için bir araya getirir ve katılımcı bir şekilde karar alır.

Vizyon umutları ve hayalleri, ihtiyaçları ve ilgileri, yansıtmalıdır. Bir çok başarılı okullar vizyon oluşturma kapasitesine sahip okullardır. Lider değerli bir vizyon oluşturarak yön tespit etmeye zorunludurlar (Kouzes ve Posner, 1987). Speck (1999) “vizyonsuz okul müdürü eğitim deryasında dümensiz bir gemi gibidir” demiştir. Okul müdürünün kolaylaştırma konusunda iş görenlere yardımcı olması beklenir ve düzenli bir şekilde okulun vizyonunu ifade etmelidir.

Katılımcı Karar verme

“Bizimkisi gibi bir demokraside liderlik ne kadar paylaşılsa ve ifade edilirse o kadar iyi olduğuna inanılır (Sergiovanni, 2001). Ülkemizde maalesef paylaşan ve kolaylaştıran liderlik pek bulunmamakla birlikte, artan yüksek lisanslı müdürler ve hizmet içi eğitimler sayesinde bu oran artmaktadır. K. L. başkalarına yetkilerini devretmeli ve karar verme kontrolünü bırakmalıdır. Sergiovanni (2001) yetkilendirmenin hesap verilebilirliği tamamladığını belirtmektedir. Eğer öğretmenlerin Profesyonel Öğrenim Topluluğu’nun (P.Ö.T) bir parçası olması isteniyorsa öğretmenlerin yetkilendirilmesi kaçınılmazdır. Birçok araştırmaya göre başarılı K.L’ ler toplantı üstüne toplantı yapmayı ve çözüm sunmayı bırakmışlardır. Öğretmenlerin problemleri çözmelerini sağlamışlardır. Eğitim reformlarında başarı müdür, öğretmen ve personel arasında işbirlikçi çalışma ortamı sunan okul kültürünü beslemekle olur. Etkili okullarda müdür yönetimde tepeden inmece değil kendini merkeze alarak bir yönetim şekli sunmalıdır.

Profesyonel Gelişim

Okulları değiştirmede en büyük bariyerlerden biri hiç şüphesiz gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin becerilerindeki eksikliklerdir. K.L. okul çapında gerek öğretmenler gerekse personele profesyonel gelişim hizmetleri sunarak yardımcı olabilir. Hatta gerekiyorsa kendisi de bu eğitimleri başkalarından alabilir. Profesyonel gelişimde amaç herkesin kendini geliştirmesi bir an bile duraklamamasıdır. Çalışanlara ihtiyaç duyabileceği her türlü teknik yardımda sağlanmalıdır. Ancak yapılan araştırmalara göre Amerikan Okullarında öğretmenlere verilecek olan teknik yardım okul iklimi politikalara yansımamıştır. Türkiye’de ise formatörlük uygulaması vardır. P. G. 1970’lerdeki gibi önemsenmemiş durumunu aşmış ve bugün okulların yeniden yapılanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Caldwell, 1997). P. G. okul vizyonu ile doğrudan alakalı olmalı ve okulun vizyonunu da yansıtmalıdır. Okul müdürü öğretmenlerin gelişmesinden, pedagojiyi ve sınıf ortamını anlamalarından ve öğretme repertuarını kullanmalarından sorumludur (Sergiovanni, 2001). Öğrenmenin temel olduğu bir okulda müdürün kendini sürekli gelişime adanması bir zorunluluktur. Öğretmenlerin bu süre zarfında karşılıklı işbirliğine gitmesi ve gerekiyorsa daha tecrübeli ve etkili öğretmenlerin yeni öğretmenlere koçluk ve mentörlük yapması sağlanabilir. Öğretmenlerin birbirlerine sağladıkları bu dayanışma K.L’in bir fonksiyonudur. Öğretmenler arasında işbirliği sağlamak isteyen eğitimciler bir kaç tavsiye sunulabilir: işbirliğinin amacı açıkça öğretmenlere bildirilmeli, okul personeli işbirliği yapma becerileri konusunda muhakkak eğitilmeli ve eğitimciler profesyonel meslektaş olarak birlikte çalışmayı kabul etmelidir (DuFour ve Eaker, 1998). Profesyonel liderler takım oluşturma, yönetme, öğrenme ve gelişme konusunda fırsatlar sunmalıdır. Böylelikle okullar aynı zamanda öğrenen okula dönüşür ve birlikte, takım halinde öğrenme gerçekleşir. P.G. sürdürülen öğrenim için uzun dönemli bir adanmışlıktır (Speck, 1999).

Kolaylaştırıcı Liderlik Eğitimi

2000 yılında Garvey adlı Bölgesel Müdür, Interaction Associates adlı bir danışmanlık firmasının sağladığı Kolaylaştırıcı Liderlik eğitimine katılmıştır. Kendisi bu eğitimin Amerika’daki Okul Bölgesi Yöneticilerinin karar vermede daha işbirlikçi olmalarına yardımcı olabileceğini düşünmüştü. Garvey bu eğitimi takiben daha başka eğitimler olmadığından etkisinin limitli olduğunu belirtmiştir. Bölgedeki diğer yöneticilerde bu eğitimin ne kadar önemli olduğunu belirtmediğini ve eğitim bittikten sonra eğitimle ilgili fikir alışverişinde bulunmadıklarını belirtmiştir. Aldığı eğitim sadece tek seferlik bir personel gelişimiydi. Sessizliğinin Kolaylaştırıcı Liderliği veya işbirliğini önemsemediği mesajını

ilettiğini anlamıştı. Bundan dolayı bir sonraki eğitim döneminde Garvey kendi bölgesindeki tüm yöneticilerin eğitim bölgesindeki tüm yöneticileri de kapsayacak bir şekilde Kolaylaştırıcı Liderlik eğitimi düzenledi. Garvey bu modele eğitimcilerin eğitimi adını verdi. Interaction Associates dört bölge yöneticisini eğitti ve bu dört bölge yöneticisi de geri kalan yöneticilere aynı eğitimi verdi.

Eğitim iki gün sürdü ve müteakiben aylık üç saatlik eğitimle devam etti. Kolaylaştırıcı Liderlik eğitimi verenler aynı zamanda danışman olarak da hareket ettiler ve böylelikle yöneticileri desteklediler. Bu eğitimin sonunda pratikte aşağıda belirtilen sonuçlar çıktı:

- Eğitim gören bölge yöneticileri bir vizyon oluşturdular ve izleyenlerinde katılabileceği bir vizyon belirlediler.
- Eğitimi alanlar istenen sonuçlar gerçekleştirmenin başarısının sadece bir yolu olduğunu öğrendiler. Başarı aynı zamanda iş görenlerin birbirlerine nasıl davrandıkları ile de ilgiliydi.
- İstenen sonuçlar, süreçler ve insanlar arası ilişkilerle olmuştur.
- Eğitimi alan yöneticiler karar alırken mutlaka başkalarına da bu sürece dahil etmeleri gerektiğini anladılar. Böylelikle kararlar uygularken karara katılan tüm iş görenlerin yatırımını da işe eklemiş olacaklar ve en iyi kararı vereceklerdi. Bazen tek taraflı karar vermek uygundur fakat genelde daha iyi bir sonuç için özellikle karmaşık durumlar için başkalarını da bu sürece dahil etmek gerekir.
- Liderlerin izleyenlere bir yol haritası sunmaları önerilmektedir çünkü bu takıma güven verir ve hedeflenen amaçlara ulaşılabilir olduğu ortaya koyar.
- Liderlerin katılımcılar arasında uzlaşma sağlayan toplantıları planlama ve yönetmeleri liderlere öğretilmiştir. Eğitim alanlara başka fikirleri yargılamadan beyin fırtınasının nasıl yapılacağı, işbirlikçi karar alma süreciyle birlikte öğretilmiştir. Seçenekleri nasıl daraltacakları ve en son uzlaşmaya nasıl yaklaşacakları gösterilmiştir.
- Liderlerin astlarına koçluk yapmaları tavsiye edilmiştir çünkü koçluk sadece astların performansını artırmakla kalmayıp, astlarında iş doyumunu artırmakta ve onların lider olarak davranma kapasitelerini artırmaktadır.
- Birçok lider ve takım üyesi birbirinin katkılarını yeterince takdir edilmediğini, eğitim alanlara öğretilmiş takımın başarılarını, kutlamanın ihmal edilmemesi gerektiği vurgulanmıştır. Başarıları kutlamak takım üyelerine gurur verir ve bu da örgütün adanmışlığını artırır. Bu başarılar illa ki süreci sonunda değil herhangi bir başarı yakalanınca da kutlanabilir (Bravo, 2011).

Kolaylaştırıcı Örgütte Yaşam

Örgütler doğru destekleyici şartları oluşturduklarında ve de usta K.L' ler doğru bir şekilde çalışma yaptıklarında, iş görenler organize, verimli, işbirlikçi ve yaratıcı bir iş yerinde bulunmaktan memnuniyet duyacaklardır. İş görenlerde aşağıdaki tanımlayıcı özellikleri de fark edeceklerdir.

İşgören yanında her türlü sorununu giderme konusunda kendini destekleyen bir yönetici arzu etmektedir. Yüksek düzeyde yönetici desteği alan işgörenin karşılaşacağı her türlü umutsuzluk karşısında fiziksel, bilişsel ve duygusal gücü ne kadar tükenmiş de olsa kendini toparlamayı başarabileceği ve örgüte olan faydası kesintisiz bir şekilde devam edebilecektir (Emhan ve diğ., 2014).

Geleneksel işyerinden daha fazla yapı vardır. Süreçler ve ilişkiler sistematik olarak yönetilir. Hem işin hem de insanlar arası ilişkiler rutin olarak gözden geçirilir ve iyileştirilir. Toplantılar oldukça etkilidir. Plansız tartışmalar yoktur. Toplantılar belli bir süre içinde bitirilmeli ve aktif olarak kolaylaştırılmalıdır. Toplantı formatı grubun iletişim ihtiyaçlarına göre değişir. İlişkiler sofistikedir. İş görenler etkili iş ilişkileri oluşturmak için düzenli olarak yapılandırılmış görüşmelerde bulunurlar. Güç mücadeleleri, klikler ve örgüt içi kavgalar ciddiye alınır. İşbirliği oluşturmak için müdahaleler ve meditasyonlar gerekti zaman olaylar çıkar çıkmaz yapılır. Hatta olayların çıkmasına fırsat vermeden gerekli çatışma önleyici tedbirlere başvurulur.

Öğrenme önemlidir. Sık sık öğrenilen derslerle ilgili geribildirim görüşmeleri yapılır. Diğer örgütler hakkında çalışmalar yapılır ve kendi örgütleriyle kıyaslanır. Takım üyeleri örgüt içi öğretme- öğrenme süreçlerinde rol alırlar böylece bilgi paylaşılır. Paylaşılan bilgi ise çoğalır.

Herkes yönetir. Becerikli işçiler ve yetkilendirilmiş bireyler üyelerin yönettiği bir yapı meydana getirirler. Yönetimde bulunma duygusu personele enerji verir ve bir başarı döngüsü meydana gelir. Enerjilerini artıran personelin iş doyumunu artırması beklenir. Bu şartlar oluşturulduğunda sıradan bir kişiye liderin kim olduğu sorulunca insanların kendini işe adanmış ve mutlu hissettikleri yerler oluşturmayı başaran kişiler olarak soruya cevap verilir.

SONUÇ

Kolaylaştırıcı Lider iş görenler arasında işbirliğini artırmalı, vizyon oluşturmalı, başarıları kutlamalı, çalışanlarını geliştirmeli, karara katılımı sağlamalı, koçlukta bulunmalı, her zaman uzlaşma zemini aramalı, rekabetten ziyade takım halinde çalışmaya önem vermelidir.

Bütün bu olumlu sonuçlara ulaşabilmek ve eğitim sistemimizin etkililiğini arttırabilmek için; eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreçlerinde, kolaylaştırıcı liderlik rollerini sergileyebilmek için ihtiyaç duyulan becerilerin dikkate alınması ve yöneticilerin bu becerilerle donatılmasında fayda görülmektedir (Töremen ve Karakuş, 2008).

Kolaylaştırıcı Lider örgütte her ne yaparsa yapsın yaptığı her iş gerek örgütü gerekse çalışanı rahatlatmalı ve yapılacak işleri kolaylaştırmalı çalışanlarını asla zora koşmamalıdır. Çalışanlar örgütlerinden, liderlerinden, işlerinden asla nefret etmemeli, her zaman bu öğeleri sevmeli ve iş görenler örgütünde mutlu olmalıdır. Mutlu olmayan iş görenlerin bulunduğu örgütlerde K.L. yoktur çünkü mutlu iş görenler ve mutlu örgütler K.L. 'in iş çıktıları arasındadır. Bu örgütlerde işbirlikçi davranışlar vardır. Çalışanlar birbirleriyle sürtüşmez, rekabete girmez, birbirlerinden nefret etmez ama sadece işbirliği yaparlar. Bu işbirliği doğal olarak işyerlerinde enerjinin sinerjiye dönüşmesini sağlayacak yegane yöntem olacaktır.

KAYNAKÇA

Ayupp K., P. A. (2008). learning organizations: Exploring employee perception. *ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7 (3), 22-23.

Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectations*. New York: Free Press.

Bens, I. (2007), The ten essential processes of facilitative leaders. *Glob. Bus. Org. Exc.*, 26: 38-56. doi:10.1002/joe.20163

Blase, J., ve Blase, J. (1996). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 138-164.

Bravo, Robert Ronald, (2011). Persistence of Hierarchy: How One School District's Top Administrators Worked to Guide a Culture Change towards Collaborative Leadership. ISBN-10: 1243607564, ProQuest, UMI Dissertation Publishing (1 September 2011). PhD Dissertation.

Bryk, A. S. ve Driscoll, M. E. (1988). The high school as community: Contextual influences and consequences for students and teachers: Madison, WI: National Center on Effective Secondary Schools, University of Wisconsin. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 302 539).

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. *Business and Organizational Excellence*, 26(5), 38-56.

Caldwell, S. D. (1997). (Ed.) *Professional development in learning – centered schools*. Oxford, OH: National Staff Development Council.

- Conley, David T., ve Paul Goldman (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating*. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council, August 1994.
- Demir, H. ve Yavaş, T. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi*. 22. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi, Eskişehir.
- DuFour, R. ve Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work*. Bloomington, IN: National Educational Service (ISBN 1-879639-6-2).
- Dunlap, D. M., ve Goldman, P. (1991). Rethinking power in Schools. *Educational Administration Quarterly*, 27(1), 5-29.
- Egri, Carolyn P. and Susan Herman. 2000. "Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations." *Academy of Management Journal* 43(4):571–604.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., & Garayev, V. (2014). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27), 75-96.
- Hall, G. E. ve Hord, S. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. Albany, NY: State of New York Press.
- House, R. J. (1977). A. 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.),
- Hoy, W., ve Miskel, C. (1978). *Educational administration*. New York: Random House.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Interaction Associates (1997). *Facilitative Leadership: Tapping the Power*
- J. Cufaude, (2005). *The Art of Facilitative Leadership: Maximizing Other's Contributions: The Systems Thinker*; Vol. 15; No.10.
- Kezsbom, D. (1994). Team-based organizations and the changing role of the project manager. *Transactions of AACE International*, p.HF1.1, 5p.
- Kouzes, J. ve Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass. *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Lasker, Roz D. and Elisa S. Weiss. 2003. "Broadening Participation in Community Problem Solving: A Multidisciplinary Model to Support Collaborative Practice and Research." *Journal of urban health: bulletin of the New York Academy of Medicine* 80:14-47-60.
- Maasackers, M. ve Duijn, Michael & Kastens, B. (2014). Participatory Approaches and the Role of Facilitative Leadership. 10.1007/978-3-642-38598-8-11.
- M. Selart (2010). Leadership and Decision Making in Organizations; in a book chapter: A leadership perspective on decision making: Entry Facilitating leadership decisions, In book: A Leadership Perspective on Decision Making Publisher: Cappelen Academic, March 2010.
- Moore, T. L. (2004). Facilitative leadership: One approach to empowering staff and other stakeholders. *Library Trends*, 53(1), 230-237. Participation. Boston, MA: Interaction Associates.
- Reitzug, U. C. (1994). A case study of empowering principal behavior. *American Educational Research Journal*, 31(2), 283-307.

Schwarz, R. (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, New and Revised Edition by Roger Schwarz, Jossey-Bass Publishers, 2002.

Sergiovanni, T.J., (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. (4th ed.) San Antonio, TX: Allyn ve Bacon.

Short, P., Greer, J., and Melvin, W. (1994). Creating empowered schools: Lessons in change. *Journal of Educational Administration*, 32(4), 38-52.

Siebens, H. (2007). *Facilitating leadership*. Antwerp–Apeldoorn, Belgium: Garant Uitgevers N V, 2007 ISBN: 9044120484, 9789044120486.

Speck, M. (1999). *The principalship: Building a learning community*. New Jersey: Prentice Hall.

Straus, D. (2002). *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions*. San Fransico, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Schwarz, R.M. (1994). *Group facilitation and the role of the facilitator, what makes work groups effective, the skilled facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. Jossey Bass, San Francisco.

Taşdöven, H., Emhan, A., & Dönmez, M. (2012). Liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi: polis teşkilatında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 165-177.

Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C,7 S. 25.

Vaill, P. B. (1989). *Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vennix, J. (1996). *Group model building: facilitating team learning using system dynamics*. J Wiley, Chichester