

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KOUZES VE POSNER'IN LİDERLİK MODELİNE
DAYALI ÖĞRENCİ LİDERLİĞİ PROGRAMININ
ETKİLİLİĞİ**

**SİNEM KONUK
15705010**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HASAN BASRİ GÜNDÜZ**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KOUZES VE POSNER'IN LİDERLİK MODELİNE
DAYALI ÖĞRENCİ LİDERLİĞİ PROGRAMININ
ETKİLİLİĞİ**

**SİNEM KONUK
15705010**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HASAN BASRİ GÜNDÜZ**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KOUZES VE POSNER'IN LİDERLİK MODELİNE
DAYALI ÖĞRENCİ LİDERLİĞİ PROGRAMININ
ETKİLİLİĞİ**

SİNEM KONUK
15705010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 16./04/2018

Tezin Savunulduğu Tarih: 22./03/2018

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad	
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. HASAN BASRİ GÜNDÜZ
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. BANU YÜCEL TOY
	: Yrd. Doç. Dr. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU

İmza

İSTANBUL
MART 2018

ÖZ

KOUZES VE POSNER'IN LİDERLİK MODELİNE DAYALI ÖĞRENCİ LİDERLİĞİ PROGRAMININ ETKİLİLİĞİ

Sinem Konuk

Mart, 2018

Toplum, yeni nesil liderleri yönlendirmek, onlara şekil vermek ve keşfedilmemiş potansiyellerini keşfedip açığa çıkartmaktan sorumludur. Etkili bir lidere dönüşme süreci uzun ve zorlu olabilir. Ancak ilk adım bir liderlik eğitimi programına katılarak atılabilir. Bu araştırmanın amacı, Öğrenci Liderliği Programının öğrencilerin liderlik davranışları üzerindeki etkinliğini araştırmaktır. Kouzes ve Posner (2017) tarafından geliştirilen Örnek Liderlik Modeli'nin Beş Uygulaması'na dayanılarak yürütülen Öğrenci Liderliği Programı; model olma, paylaşılan bir vizyonu ilham etme, sürece meydan okuma, insanları harekete geçirme ve yüreklendirme boyutlarına göre öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Araştırma, karma yöntem araştırma türlerinden sıralı-açıklayıcı desen kullanılarak yürütülmüştür. İlk aşamada, Öğrenci Liderliği Programının etkililiğini ortaya koymak amacıyla eşit olmayan kontrol gruplu yarı deneysel desen kullanılmıştır. Çalışmanın deneysel bölümü tamamlandıktan sonra buradan elde edilen verileri daha iyi yorumlayabilmek için görüşmeler yapılmıştır. Deneysel bölümü yürütmek için bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, parametrik testlerden ilişkili örneklemeler için t-testi, ilişkisiz örneklemeler t-testi ve karmaşık ölçümler için iki yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, üç liderlik uygulaması için istatistiksel olarak anlamlı bir değişim göstermiştir: paylaşılan bir vizyona ilham verme, sürece meydan okuma ve yüreklendirme. Kalan iki liderlik uygulaması (model olma ve insanları harekete geçirme) istatistiksel olarak anlamlı seviyelere ulaşamamıştır. Deneysel bölüm tamamlandıktan sonra, Öğrenci Liderliği Programının öğrencilerin model olma ve insanları harekete geçirme davranışları üzerinde neden anlamlı etki yaratmadığını araştırmak için sekiz öğrenciyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Veriler betimsel analiz yolu ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, öğrencilerin model olma ve insanları harekete geçirme konusunda kendilerini yeterli hissetmedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca model olma ve insanları harekete geçirme dersinde gerçek hayatı temel alan aktivitelerin kullanılmasının daha faydalı olacağı ifade edilmiştir. Araştırma sonunda, öğrenci liderliği programlarının yaygın olarak yürütülmesi, bu programlarda gerçek hayatı yansıtan aktivitelere yer verilmesi ve öğrencilerin liderlik konusundaki öz güvenlerini arttırmaya yoğunlaşılması tavsiye edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karma Yöntem Araştırma, Liderlik, Örnek Liderliğin Beş Uygulaması, Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Gelişimi.

ABSTRACT

THE EFFECTIVENESS OF A STUDENT LEADERSHIP PROGRAM BASED ON THE KOUZES & POSNER LEADERSHIP MODEL

Sinem Konuk

March, 2018

Society has a responsibility to guide, shape, and influence the next generation of leaders, discovering and releasing their untapped potential. The path to becoming an effective leader can be long and arduous; however, the first step is engaging in a leadership development program. The purpose of this study is to investigate the effectiveness of a student leadership program on the leadership behaviors of students. Based on The Five Practices of Exemplary Leadership Model developed by Kouzes and Posner (2017), the student leadership program aims to improve students' leadership skills according to five key dimensions: model the way, inspired a shared vision, challenge the process, enable others to act, and encourage the heart. The research is conducted by using sequential-descriptive pattern from mixed model research types. In the first stage, nonequivalent pre-post test quasi experimental design is used to demonstrate the effectiveness of the student leadership program. After the experimental section of the study was completed, interviews were conducted to further interpret the data obtained from the experiment. A study group is established to carry out the experiment. In order to analyze the data, descriptive statistics, paired samples t-test, independent-samples t-test and a two-way analysis of variance for complex measurements were employed. The results showed a statistically significant change for three leadership practices: inspired a shared vision, challenge the process, and encourage the heart. The remaining two leadership practices (model the way and enable others to act) were in the predicted direction but did not reach statistically significant levels. After the experimental portion was concluded, semi-structured interviews were conducting with eight students, investigating why the student leadership program did not result in significant changes in these two leadership behavior of students. In order to analyze the data, descriptive analysis was employed. According to the interviews' results, students stated to feel inadequate about modeling the way and enabling others to act. They also advised to be used real life activities in model the way and enable others to act sections. Based on the findings, it is recommended that student leadership programs should be applied in a widespread manner, involve real life activities and focus on enhancing students' self-confident towards to leadership development.

Key Words: College Students' Leadership Development, Leadership, Mixed Method Research, The Five Practices of Exemplary Leadership

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezimi hazırladığım süre boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve tez danışmanım Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e, beş ay boyunca beni Santa Clara Üniversitesi'nde misafir eden Prof. Dr. Barry POSNER'a ve akademik camiada kalmam konusunda beni yüreklendiren sevgili BABAM'a teşekkür ederim.

Bu tez çalışması SYL-2017-3031 proje kodu ve Liderlik Eğitimi (Kouzes ve Posner'ın Liderlik Modeline Dayalı Öğrenci Liderliği Programının Etkililiği) proje adı ile Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'nin desteği alınarak gerçekleştirilmiştir.

İstanbul; Mart, 2018

Sinem Konuk

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sayıtlılar	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Liderlik Kavramı	7
2.2. Liderlik Yaklaşımları	10
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	10
2.2.2. Beceriler Yaklaşımı	12
2.2.3. Davranışsal Yaklaşım	14
2.2.4. Durumsal Yaklaşım	16
2.3. Öğrenci Liderliği Geliştirme Modelleri	19
2.3.1. Hizmetkar Liderlik Modeli	19
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli	20
2.3.3. Öğrenci Liderliği Mücadelesi Modeli	21
2.3.4. Liderlik Gelişiminde Sosyal Değişim Modeli	22
2.3.5. İlişkisel Liderlik Modeli	22
2.3.6. Liderlik Kimliği Geliştirme Modeli	23
2.4. Öğrenci Liderliği Geliştireme Mücadelesi	24
2.4.1. Model Olma	27

2.4.1.1. Değerlerini Ortaya Çıkartarak <i>Kendi Sesini Bul</i>	28
2.4.1.2. Değerlerini ve Eylemlerini Aynı Noktada Buluşturarak <i>Örnek Ol</i>	30
2.4.2. Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme	33
2.4.2.1. Heyecan Verici Olasılıkları Hayal Edip <i>Geleceği Zihninde Canlandır</i>	33
2.4.2.2. Paylaşılan Hedefi Öne Çıkartarak <i>İnsanları Bu Hayale Ortak Et</i>	36
2.4.3. Sürece Meydan Okuma	39
2.4.3.1. Yenilikçi Yollara Başvurarak ve Girişimcilik Sergileyerek <i>Gelişim İçin Fırsatlar Ara</i>	39
2.4.3.2. Sürekli Küçük Zaferler Elde Ederek ve Hatalardan Ders Çıkarak <i>Dene ve Risk Al</i>	42
2.4.4. İnsanları Harekete Geçirme	45
2.4.4.1. Güven İnşa Ederek ve İletişimi Kolaylaştırarak <i>İşbirliğini Teşvik Et</i>	45
2.4.4.2. Özerkliği Destekleyerek ve Becerileri Geliştirerek <i>Diğerlerini Güçlendir</i>	50
2.4.5. Yüreklendirme	54
2.4.5.1. İnsanların Başarılarından Memnuniyet Duyduğunu İfade Ederek <i>Katkılarını Takdir Et</i>	54
2.4.5.2. Birliktelik Ruhu Yaratarak <i>Zaferleri Kutla</i>	57
2.5. Öğrenci Liderliği Programları Üzerine Yapılan Araştırmalar	60
3. YÖNTEM	67
3.1. Araştırmanın Modeli	67
3.1.2. Karma Yöntem Araştırma	68
3.2. Çalışma Grubu	69
3.2.1. Deney Grubu	71
3.2.2. Kontrol Grubu	71
3.2.3. Pilot Uygulama Grubu	72
3.3. Veri Toplama Araçları	72
3.3.1. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği	73
3.3.1.1. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği Uyarlama Çalışması	74

3.3.2. Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu	89
3.4. Öğrenci Liderliği Programı & Uygulanma Süreci	90
3.5. Verilerin Analizi.....	95
4. BULGULAR	98
4.1. Pilot Uygulamaya İlişkin Bulgular.....	98
4.2. Eşit Olmayan Kontrol Gruplu Yarı Deneysel Çalışmaya İlişkin Bulgular ..	102
4.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	109
4.3.1. Ana Tema 1: Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler.....	109
4.3.1.1. Alt Tema 1.1: Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri	110
4.3.1.2. Alt Tema 1.2: Öneriler	113
4.3.2. Ana Tema 2: İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler.....	114
4.3.2.1. Alt Tema 2.1: İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri	115
4.3.2.2. Alt Tema 2.2: Öneriler	118
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
5.1. Öğrenci Liderliği Programının Ekililiğine İlişkin Sonuçlar.....	120
5.2. Öğrenci Liderliği Programının Ekililiğine İlişkin Öneriler	123
6. KAYNAKÇA	125
EKLER	142
Ek 1. Nitel Çalışmaya Ait Transkriptler	142
Ek 2. Öğrenci Liderliği Programına Ait Ders Planları.....	171
Ek 3. Öğrenci Liderliği Ölçeği Türkçe Formu.....	187
Ek 4. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanterinin Çeviri Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu	189
Ek 5. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanterinin Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Formu	191
Ek 6. Ölçek Uyarlama Sürecinde Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğini Geliştiren Araştırmacıdan Alınan Geri Dönütler	193
Ek 7 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....	196
Ek 8. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanma izini ...	197
Ek 9. Deneklerin Gönüllülüğü Ve Aydınlatılmış Onla Formu Örneği	198

Ek 10. Program Boyunca Öğrencilerle Çekilen Fotoğralar	200
Ek 11. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Alınan Ölçek ve Program Uygulama İzni.....	205
ÖZ GEÇMİŞ	206

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Örnek Liderlik Modeli	26
Tablo 2:	Program Değerlendirme Metodları	68
Tablo 3:	Araştırma Deseni.....	70
Tablo 4:	Deney ve Kontrol Grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Ön Testine Ait İlişkisiz Örneklem t-test	71
Tablo 5:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Çeviri Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu Örneği	75
Tablo 6:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu Örneği	76
Tablo 7:	Doğrulamalı Faktör Analizi Katılımcılarının Demografik Özellikleri	77
Tablo 8:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin İngilizce Türkçe Uygunluk Puanları	78
Tablo 9:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Puanları.....	80
Tablo 10:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Maddelerinin Dilsel Eşdeğerliklerinin Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup t- testi Analiz Sonuçları	81
Tablo 11:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeline İlişkin Uyum Parametreleri.....	84
Tablo 12:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği Alt Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Puanları Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 13:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı.....	88
Tablo 14:	Öğrenci Liderliği Programının Hedefleri ve Kullanılan Etkinlikler.	91
Tablo 15:	Pilot Uygulamaya Katılan Öğrencilerin Öğrenci Liderliği	

	Uygulamaları Ölçeğine Ait Ön-Test ve Son-Test Betimsel Değerleri.....	98
Tablo 16:	Pilot Uygulamaya Katılan Öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Her Bir Alt Boyutuna Ait t-test Sonuçları.	99
Tablo 17:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Ön-Test ve Son-Test Betimsel Değerleri	102
Tablo 18:	Deney ve Kontrol Grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Ön Testine Ait İlişkisiz Örneklemeler t-test Sonuçları....	104
Tablo 19:	Deney Grubundaki Öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Her Bir Alt Boyutuna Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-test Sonuçları	104
Tablo 20:	Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Model Olma Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	106
Tablo 21:	Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 22:	Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Sürece Meydan Okuma Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	107
Tablo 23:	Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin İnsanları Harekete Geçirme Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	108
Tablo 24:	Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Yüreklendirme Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Durumsal Liderlik.....	17
Şekil 2:	Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	86
Şekil 3:	Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar	94
Şekil 4:	Model Olma Dersinin Etkili Olmama Sebepleri & Öneriler	109
Şekil 5:	İnsanları Harekete Geçirme Etkili Olmama Sebepleri & Öneriler	115

KISALTMALAR

TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
CAS	: The Council for The Advancement of Standards in Higher Education
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
S-LPI	: Student Leadership Practice Inventory

1. GİRİŞ

Küçük ya da büyük olsun bütün örgütler bugün yalnızca bir fikir ancak gelecekte gerçek olacak bir hayal üzerine kurulmuştur.

Kouzes & Posner, 2014

Bu araştırma; Öğrenci Liderliği Programının, eğitim fakültesi öğrencilerinin liderlik becerileri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bölümde araştırmanın kuramsal temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Ülkelerin yarımını şekillendirecek olan kişiler gençlerdir. Genç ve dinamik bir nüfus ülkelerin en değerli varlığıdır. Gençlerin, ulusal ve evrensel değerleri önemsemeleri, tarihini iyi bilmeleri, bugünün sorunlarına cevap verecek niteliklerle donatılmaları, gelecek hakkında umutlu, girişimci ve üretken olmaları istenir. İdeal bir genç nüfusa sahip olmak hiç kolay değildir. Gençlerin bir yandan bireysel ve toplumsal sıkıntılarla başa çıkarken bir yandan da ülkenin geleceğini şekillendirebilmesi için liderlik becerilerini geliştirmeleri gerekir.

20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren, araştırmacıların birçoğu (Greenleaf, 1977; Hersey, Blanchard, 1969; Kazt, 1955; Komives, Owen, Longerbeam, Mainella, Osteen, 2005; Kouzes, Posner, 1987 Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleisman, 2000; Van Fleet, Yukl, 1986) liderliğin doğuştan getirilen bir özellik olmadığını, geliştirilebilir olduğunu savunmaktadır. Fulmer ve Goldsmith'e (2000, 3) göre liderlik gelişimi artık bir lüks değil, gereklilik haline gelmiştir. Liderlik becerilerinin geliştirilebilir olduğu fikrini destekleyen araştırmacılar liderliği, bir kişinin diğerlerini yönetme süreci olarak tanımlamazlar. Bu araştırmacılara göre liderlik takım üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimin bir ürünüdür (Berg, 2003; Covey, 1990; Greenleaf, 1977; Kouzes, Posner, 2017, Lloyd, Spears, 1996; Wilkes,

1996). Gençlerin liderlik becerilerini geliştirmek, onların dayanışma içinde bireysel ve toplumsal sıkıntılarının üstesinden gelmelerine ve toplumun kalkınmasına katkı sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Liderlik gelişimi, başarıya ulaşmak ve başarıyı sürekli kılmak için bireylerin liderlik yeteneklerini geliştirme sürecidir. Komives, Longerbeam, Owen, Mainella ve Osteen'a (2006, 401-402) göre liderlik gelişimi sayesinde gençler, diğer insanlara bağımlı yaşamaktan kurtulup bağımsız ve dayanışma halinde olmayı öğrenir. Bununla birlikte dünyayı anlamlandırmaya, fikirlerini ifade etmeye ve nihai amaca ulaşmak için çaba göstermeye başlar. Cress, Astin, Zimmerman-Oster ve Burkhardt'a (2001, 15) göre liderlik becerileri yaşam becerileridir. Bu becerilerini geliştiren gençler, hayata atıldıklarında karşılarına çıkan problemleri daha rahat çözebilirler.

Gençlerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik uygulamalar 1980'lerde Amerikan üniversitelerinde yaygınlaşmaya başlamıştır. 2000'li yıllara kadar Amerika'daki liderlik geliştirme programlarının sayısı yaklaşık olarak 800'e ulaşmıştır (Zimmerman-Oster, Burkhardt, 1999, 51). Keating, Rosch ve Burgoon'un 2014 yılında yaptığı çalışmada ise Amerika'da birçoğu örgün eğitim yoluyla yürütölen 1000'in üzerinde liderlik eğitim programı olduğu öne sürölmektedir. Amerika'nın daha çok ve daha nitelikli lider yetiştirmek için yürüttüğü liderlik geliştirme programları Berg'in (2003) araştırmasında ileri sürdüğü gibi Kanada'daki liderlik geliştirme programlarının şekillenmesine katkı sağlamıştır. Batılı ölkeler bu anlamda liderlik geliştirme programlarına öncölük etmiştir (Woyach, 1992, 1).

Liderlik geliştirme programları, liderliğin tarihsel gelişimini, liderlik teorilerini ve yeni liderlik paradigmalarını anlatan teorik liderlik programlarının aksine kişilerin liderliği deneyimlemelerini sağlar (Allio, 2005, 1072). Bu nedenle liderlik geliştirme programları uygulamalı öğrenme aktiviteleri içerir (Cress, ve diğ., 2001, 15). Uygulamalı aktiviteler ile gençler zamanlarını ve enerjilerini eğitsel bir amacı gerçekleştirmek için harcar, liderlik deneyimi kazanır (Kuh, 2003, 10), bireysel olarak uygulama yapar ve aktiviteler süresince liderliğe yönelik karakter özelliklerini açığa çıkar (Freeman, Goldin, 2008, 3).

Gençler, liderlik becerilerini geliştirebilmek için liderlik rol ve sorumluluğu üstlenebilecekleri fırsatlara ihtiyaç duyarlar. Karnes ve Staphens'a (2000, 62) göre

liderlik gelişim programlarının mümkün olan en fazla kişiye en kolay şekilde ulaştırılabileceği yer okullardır. Genç bireyler bu programlara üniversiteler aracılığı ile katılma imkanı bulabilir. Türkiye’de 2014/2015 eğitim yılında yükseköğretim net okullaşma oranı %39,5’dir (TÜİK, 2016). Bu oran bize Türkiye’de yaşayan gençlerin neredeyse yarısına yakınının üniversiteler aracılığı ile liderlik geliştirme programlarına ulaşabileceğini gösterir. Ancak Türkiye’deki üniversitelerde öğrencilerin liderlik gelişimini destekleyen programlar yaygın bir şekilde uygulanmamaktadır.

2000’li yıllar ile birlikte liderlik, iş dünyasının ve yükseköğretimin en öncelikli konularından birisi olmuştur (Fullan, 2002, 2). Bilgi kaynaklarının çeşitlenmesi ile liderlerin en önemli özelliklerinden olan güç bireylere yayılmış ve karmaşıklaşmıştır (Ellis, 1997). Bu nedenle iş dünyası alanında uzman olan her bireyin liderlik davranışı sergilemesi gereklilik haline gelmiştir. İş dünyasına istihdam sağlayan en önemli kaynaklardan bir olan üniversiteler de öğrencilerini lider olarak yetiştirmeye özen göstermelidir. Yükseköğretimin amaçları arasındaki (Yükseköğretim Kanunu, 1981); “...Öğrencileri ilgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirmek” maddesi bu bilgiyi destekler niteliktedir.

Batıdaki üniversiteler liderlik gelişimi konusunda çabalarının karşılığını almaktadır. Liderlik geliştirme programlarının yürütüldüğü Oregon State Üniversitesinde bu programlara katılan eski öğrencilerden Honeywell Şirketi, insan kaynakları birimi genel başkan yardımcısı M. Fisher şunları ifade etmiştir: “Bu programda yaşadığım deneyimler lisans eğitimimdeki en hatırlanmaya değer deneyimlerdir. O dönemde edindiğim deneyimlerden yararlanmadan geçirdiğim tek bir gün olmamıştır (Wilson, 2010, 1).” Western United States Sound Tube Şirketinde satış sorumlusu olan M. Baer ise, “iş yerinde ne zaman bir problem ya da başa çıkması zor bir durumla karşılaşırsam liderlik geliştirme programında edindiğim bilgileri hatırlarım. Sorunları çözenin mümkün olduğunu bilirim. Bu işimi yaparken bana güven verir (Wilson, 2010, 1)” yorumunu yapmıştır. Micari, Gould ve Lainez’e göre (2010, 218) Oregon State Üniversitesi’nin yanı sıra Öğrenci Liderliği Enstitüsü (Student Leadership Institute), Lisans Liderlik Programı (Undergraduate Leadership Program), Liderlik Yaz Enstitüsü (Summer Leadership Institute) gibi birçok üniversite öğrencilerine

liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik programlar sunmaktadır Öğrenciler; öğrenci birliklerine, öğrenci kulüplerine, liderlik atölye çalışmalarına, takım sporlarına katılarak liderlik becerilerini geliştirme imkanı bulurlar (Smith, Smith, ve Barnette, 1991).

Üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmek adına yurtdışında yürütölen liderlik programlarının etkililiği incelendiğinde, programa katılan öğrencilerin liderlik becerilerinin geliştiği (Allen, 2009, 91; Bailey, 2012; Blyden, 2009; Bommarito, 2012; Egger, 2009; Erwin, 2005; Ford, Greene ve Richardson, 2013; Hopkins, 2013; Jensen, 2013; Matsos, 1997; Pugh, 2000; Rosch, Caza, 2012; Torres, 2008; Vogt, 2007; Yee, 2004) sonucuna ulaşılır. Türkiye’de de öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır (Alkan, 2009; Babacan, 2008; Gündüz, Duran, 2016; Kavak, 2013; Külekçi, 2015; Ogurlu, 2012; Tüysüz, 2007). Bu araştırmalar, liderlik gelişimi programına katılan 6. sınıf öğrencilerinin (Tüysüz, 2007), kırsal alan ergen genç kızlarının (Babacan, 2008), 10. sınıf öğrencilerinin (Alkan, 2009), üstün zekâlı olan ve olmayan öğrencilerin (Ogurlu, 2012), 4. ve 5. sınıfa devam eden kız öğrencilerin (Kavak, 2013), üniversite öğrencilerinin (Külekçi, 2015) ve okul öncesi öğrencilerinin (Gündüz, Duran, 2016) liderlik gelişimini olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmaların genellikle ilk ve ortaokul düzeyinde yapıldığı, üniversite öğrencilerine odaklanan sadece bir çalışma olduğu (Külekçi, 2015) dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmalardan biri hariç diğerlerinin liderlik becerisini geliştirmek için belirli bir teoriyi temel almadan geliştirilen bir program kullandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu araştırma Kouzes ve Posner’ın geliştridiği örnek liderlik modeline (2014) dayanan Öğrenci Liderliği Programı, eğitim faköltesi öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirme düşüncesinden hareketle uygulanmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Öğrenci Liderliği Programının eğitim faköltesi öğrencilerinin liderlik becerileri üzerindeki etkililiği nedir?

1.2.1. Alt Problemler

- i. Öğrenci Liderliği Programına katılan öğrencilerin eğitim öncesi ve sonrası liderlik tutumları arasında anlamlı fark var mıdır?

- ii. Öğrencilerin Öğrenci Liderliği Programının uygulanışına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

2014 - 2018 yıllarını kapsayan onuncu kalkınma planında, hızla değişen dünyada bireylerin mesleki becerilerinin yanında temel becerilerinin de geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2013, 186). Bu temel beceriler arasında bilgi ve iletişim teknolojileri, yabancı dil, finansal okuryazarlık, problem çözme, eleştirel düşünme, iletişim, kariyer planlama ve liderlik sayılır. Temel becerilerin geliştirilmesi için ise eğitim programlarının hazırlaması önerisinde bulunulur (Devlet Planlama Teşkilatı, 2013, 187). Bireylerin becerilerini geliştirebilecekleri eğitim programlarını hazırlayan, uygulayan ve etkililiğini test eden kuruluşların başında üniversiteler gelir.

Bu araştırmada, onuncu kalkınma planında geliştirilmesi önerilen temel beceriler arasında sayılan liderlik becerisini geliştirmek için Öğrenci Liderliği Programı uygulamıştır. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde okuyan öğretmen adaylarının katıldığı bu program ile gelecek birkaç yıl içinde öğretmenlik mesleğine adım atacak ve kendi sınıflarında lider rolü üstlenecek üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmek amaçlanmıştır. Gelecek nesilleri şekillendirecek olan öğretmen adaylarının bir lider olarak öğrencilerine model olmaları, öğrencilerinin geleceği şimdiden hayal etmelerini sağlamaları, hayallerine ulaşmak için karşılıklarına çıkan zorlukları fırsata çevirerek deneyip risk almalarına imkan tanınmaları, öğrencilerini işbirliği içinde çalışmaya teşvik ederek birlikte sıradışı işler başaracaklarına inandırmaları, öğrencilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaları için ortam hazırlamaları ve umutsuzluğa kapılmadan hedeflerine emin adımlarla yürüyebilmeleri için yaptıkları her başarıyı takdir etmeleri ülkemizin umudu olan gelecek nesilleri en iyi şekilde yönlendirmek için gereklidir. Bu nedenle öğretmen adaylarının mesleğe adım atmadan liderlik becerileri ile donanmaları büyük önem taşır. Bu araştırma, eğitim fakültesinde okuyan üniversite öğrencilerinin (öğretmen adaylarının) liderlik becerilerini geliştirmek için Türkiye'de yapılan ilk araştırma olması ile alan yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan öğrencilerin, ölçek maddelerini içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.
2. Kontrol altına alınamayan değişkenlerin deney ve kontrol gruplarını aynı şekilde etkilediği kabul edilmiştir.
3. Çalışma grubunda yer alan öğrencilerin görüşmelerde kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle cevap verdiği kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2016-2017 Öğretim Yılı Güz Döneminde Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesinde 15 Kasım – 27 Aralık 2016 tarihleri arasında her hafta birer saatlik oturumlar halinde uygulanan Öğrenci Liderliği Programına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.
2. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği ve yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler çalışmaya katılan öğrencilerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Öğrenci Liderliği Programının kazanımları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğrenci: Bu çalışmada öğrenci, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesine kayıtlı bireylerdir.

Liderlik: Paylaşılan bir hedefe yönelik mücadele etmeye isteklendirerek diğerlerini harekete geçirme sanatıdır (Kouzes, Posner, 1987).

Liderlik Gelişimi: Her bireyin liderlik mücadelesi farklı olsa da insanların başından geçen en iyi liderlik deneyimlerinde öne çıkan *Model Olma, Paylaşılan Bir Vizyona İlhan Verme, Sürece Meydan Okuma, İnsanları Harekete Geçirme ve Yüreklendirme* davranışları liderlik sürecini şekillendirir. Kouzes ve Posner, 1997'a göre bu davranışlar geliştirildiği sürece birey liderlik gelişimi olumlu yönde ilerler.

Öğrenci Liderliği Programı: Bireylerin liderlik becerilerinin gelişimine destek olmak adına Kouzes ve Posner'in örnek liderlik modeli temel alınarak hedef, içerik,

öğretme-öğrenme süreci ve değerlendirme öğelerinin şekillendirildiği eğitim programıdır.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

*Gelecekte gerçekleşeceğine inandığı sihirli hayalini heyecanla çevresine anlatan
bir liderden daha eğlenceli ve idealine tutku ile bağlı bir liderden daha güvenilir
kimse yoktur.*

Kouzes & Posner, 2014

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi yer almaktadır. Öncelikle liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları incelenecek; daha sonra öğrenci liderliği geliştirme modellerinden bahsedilecektir.

2.1. Liderlik Kavramı

Bireyler, liderlik becerisinin kişisel, sosyal ve profesyonel hayatlarını geliştireceğine inanır. Bunun yanı sıra birçok örgüt etkililiğini arttırmak için liderlik davranışı sergileyebilen bireyleri bünyesine katmaya özen gösterir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan bu kadar önemsenen bir konu olduğu için kitapçılar “Nasıl lider olunur?” sorusuna cevap vermeye çalışan binlerce kitap ile doludur. Akademik kurumlar da liderlik üzerine çalışmalar yaparak bu talebi karşılamaya çalışır.

Lider kelimesi, 1300’lü yıllardan beri kullanılıyor olsa da liderlik kavramına ilk defa 19. yüzyılın başında İngiliz Parlemantosuna ait politik metinlerde rastlanmıştır. Akademik olarak ise liderlik 1900’lü yılların başından beri üzerinde çokça çalışılan bir konu haline gelmiştir (Northouse, 2014, 2). Ancak henüz tüm araştırmacıların hemfikir olduğu bir liderlik kavramı oluşmamıştır (Bass, 1990, 11). Stogdill’e göre (1974, 7) liderlik üzerine çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Liderlik tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının sebebi liderlik üzerine çalışan her bireyin bu konuya farklı bir bakış açısı kazandırmasıdır.

Rost (1991), liderlik tanımının geçmişten günümüze nasıl evrim geçirdiğini araştırmak için 1900’den 1990’a kadar liderlik üzerine yapılan araştırmaları

incelemiştir. Bu çalışmaya göre 1900-1920 yılları arasında liderlik, egemenliğin ve gücün merkezden kontrol edilmesi (Cooley, 1902; Mumford, 1906; Blackmar, 1911), 1930'larda liderin özel kişilik özellikleri ile grubun kişilik özelliklerinin etkileşimi (Bowden, 1926; Bingham, 1927; Tead, 1929), 1940'larda liderin grup etkinliklerini yönetmeye yönelik davranışları (Nash, 1929; Tead, 1935), 1950'lerde ortak bir amacı gerçekleştirmek için grubu etkilemeye yönelik davranışlar (Carter, 1953; Shartle, 1956; Hemphill, 1949), 1960'larda takipçileri müşterek bir yöne doğru etkilemek (Katz, Kahn, 1951), 1970'lerde hem liderin hem takipçilerin desteklediği amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin harekete geçirilmesi (Merton, 1969; Koontz, O'Donnell, 1955), 1980'lerde insanları zorlamadan onların davranışlarına tesir etme ve bu şekilde sıra dışı işler başarma (Kouzes, Posner, 1987) şeklinde tanımlanmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte değişen örgüt yapıları nedeniyle değişime daha hızlı ayak uydurabilecek liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur (Gündüz, Beşoluk, Önder, 2011). Liderliğin temel prensipleri 1980'lerden günümüze aynı kalmış ve muhtemelen gelecek yüzyıllarda da aynı kalacaktır. Liderliğin özü aynı kalsa da bağlamı dramatik bir şekilde değişir (Kouzes ve Posner, 2002). Günümüzdeki yeni liderlik bağlamının bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

Yoğun belirsizlik. Günümüzde insanlar hayatlarını derinden etkileyen olaylar ile karşı karşıya kalabilir. 15 Temmuz 2016 tarihinde Türkiye'de gerçekleşen darbe girişimi bu tür olaylara gösterilecek yakın tarihli bir örnektir. Bu darbe girişimi ile ülkenin huzuru bir gecede yok olmuş ve insanlar korku dolu bir sabaha uyanmışlardır. Bu tip olaylar beraberinde yoğun bir belirsizlik getirir (Ancora, 2005). Ülkenin ekonomik ve ticari yatırımları sekteye uğrar, ülke huzuru bir anda kaybolur. İnsanlar eski mutlu günlerine tekrar geri dönüp dönemeyeceği konusunda kaygılıdır. Bu dönemleri yaşayan insanlar sık sık aynı soruyu tekrarlar “Bu kaos ve belirsizlik dolu dönemi nasıl yöneteceğim? (Kouzes, Posner 2002)”

Önce insan. Hayatta karşılaşılan zorluklar insanları birbirine bağlar. Bu zor anlarda, ilk sıraya yerleştirilen kariyer hedeflerinden daha önemli olan aile ve arkadaşlık bağları hatırlanır. İnsanların öz-farkındalığı, sosyal farkındalığı ve öz yönetiminin yüksek olması ve çevresi ile uyum içinde olması beklenir. Başarılı bir lider de böyle durumlarda örgütün çıkarından çok insana değer verir (Coleman, 2012).

Birbirine daha hızlı bağlanmak. Teknoloji ve internet küresel ölçekte insanları birbirine daha çok yakınlaştırdı. Sadece alıp satmanın ötesinde insanlara birbirlerini destekleme ve paylaşımda bulunma olanağı tanır (Owen, Demb, 2016). Liderler ise teknolojinin sunduğu bu potansiyeli nasıl kullanacakları üzerine kafa yormalıdır. Anlık iletilerin, elektronik postaların ve cep telefonlarının hayatımızın yönetimini ele geçirmeden nasıl kullanılacağı, dünyanın farklı yerlerinde yaşayan insan ağını nasıl yönetecekleri ve teknolojiyinin en değerli anların paylaşıldığı yüz yüze iletişimin yerine geçmesini nasıl engelleyebilecekleri üzerinde kafa yormaları gerekir (Kouzes, Posner 2002). Bu da teknolojiye meydan okumaları gerektiği anlamına gelir.

Sosyal sermaye. Çağımızda bilgi finansal sermayenin ve mülkiyetin yerini almıştır. Ancak şu bir gerçek ki entelektüel sermaye artık öncelik olmayacak. Her ne kadar eğitim düzeyi arttıkça gelir düzeyi ve karşımıza çıkan fırsatların çeşitliliği artsa da ve örgütün kalkınması iş gücünün zihinsel işlevselliğine bağlı olsa da bunlardan daha da önemli olan nokta sosyal sermayenin güçlü olmasıdır (Kouzes, Posner 2002). Sosyal sermaye birbirlerini tanıyan ve birbirleri için yapılacakları bilen insanların oluşturduğu ortak değer yargılarıdır. Liderler sahip oldukları insan ağını kullanarak yeni işler yapabilirler (Farquhar, Michael, Wiggins, 2011). Bu nedenle olağan dışı işler ortaya çıkaran liderler bu insan ağının merkezinde yer alan kişilerdir.

Hız. Hız bizi birbirimize bağlayan teknolojiler ile doğrudan ilişkilidir. İnternet ile birlikte haberleşme algımız değiştirmiştir. Geleneksel postanın yerini anlık iletiler almıştır ve bunlar çalışırken, yemek yerken, ailemiz ile vakit geçirirken bizden acil yanıtlar beklemektedir. Teknoloji bir yandan hayatımızı iyileştirirken bir yandan da hızlı bir kültür yaratır. Ancak kaliteli insan ilişkileri kurmak gibi değerli şeyler aceleyle oluşturulamayacak derecede hassastır (Kouzes, Posner 2002). Liderlerin; çalışanların, iş arkadaşlarının ve paydaşlarının iş ile ilgili sorunlarına çabucak çözüm üretme konusunda duyarlı olup aynı ölçüde onlarla kaliteli zaman geçirme arasındaki dengeyi nasıl kuracakları üzerine düşünmeleri gereklidir (Schweizer, Patzelt, 2012)

İş gücünün değişmesi. Eski zamandaki gibi durağan ve birbirine benzeşik işgücüne geri dönmek mümkün değildir. Günümüzdeki toplumsal çeşitlilik anlayışı iş gücüne de yansımıştır. İş gücündeki çeşitlilik bireylerin çalışma şekillerini kişiselleştirmelerine yol açmıştır. En önemli sorun ise liderlerin bu kadar çeşitli işgücü ve çalışma biçimlerini örgüt hedefleri ile nasıl bağdaştırıp örgütte bütünlüğü sağlayacağıdır (Kouzes, Posner 2002).

Anlam arayışı. İnsanlar git gide hayatın anlamını daha fazla sorgulamaya başlamıştır. İş sınırlarının içinde de manevi yönde bir arayışa eğilim oluşmaktadır. Değerler ve erdem kavramları daha açık tartışılmakta ve üniversiteler iş etiği üzerine dersler verilmektedir. Maneviyat üzerine yazılan kitaplar çok satanlar listesine girmeye başlamıştır. Nihai hedefe ulaşmak için artan bir istek vardır (Kouzes, Posner 2002). Böyle bir ortamda liderler insanların sadece bedenlerini değil ruhlarını da işe getirmek için çaba sarf etmelidir. Bunun yanı sıra liderler hayatın manevi yanı ile örgütlerin dünyevi amaçları arasında denge kurmalıdır (Tummers, Knies, 2013).

Günümüz liderlik anlayışını kavramamıza yardımcı olan yoğun belirsizlik, önce insan, birbirine daha hızlı bağlanma, sosyal sermaye, hız, iş gücünün değişmesi ve anlam arayışı gibi kavramların farkına varmak önemlidir. Liderlik kavramını derinlemesine analiz edebilmek için ise geçmişten günümüze kadar uzanan ve liderliği şekillendiren teorilerin incelenmesinde fayda vardır.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik gelişimi üzerine çalışan araştırmacı ve eğitimcilerin liderlik ile ilgili teorik çerçeveye aşına olmaları gerekir. Çünkü teori deneyimi anlamlı kılar. (Komives, Dugan, Owen, Slack, Wagner ve associates, 2011, 35). Teorik çerçeveye dayanmayan bir uygulama sonucunda öğrenmenin ortaya çıkması mümkün değildir (Day, Harrison ve Halpin, 2009, 7). Yapılan bilimsel çalışmalar da, teorik çerçeve ve program etkililiği ile öğrencilerin öğrenme düzeyleri arasında direkt bir etki olduğunu ortaya koymaktadır (Komives ve diğ., 2011, 36). Bu nedenle, liderlik geliştirme sürecinde araştırmacıların ve eğitimcilerin teorik çerçeveye aşına olmaları ve liderlik geliştirme programlarını öğrencileri için en uygun olan teorik çerçeveye dayandırmaları beklenmektedir.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başında Büyük Adam (Great Man) teorisi hakim olan liderlik yaklaşımı idi (Kirkpatrick ve Locke, 1991, 48). Büyük adam teorisi, insanlık tarihini etkileyen kişilerin zeka, karizma, ahlak ve erdem bakımından diğer insanlardan ayrıldığını iddia eden Tarihçi Thomas Carlyle'nin görüşleri ile tartışılmaya başlamıştır. Carlyle'nin (1840, 66) "Dünya tarihi büyük adamın

biyografisidir.” anlayışı, kahramanların kişisel özellikleri ve sahip oldukları ilahi güç ile tarihi şekillendirdiği fikrini desteklemektedir.

20. yüzyılın başında Büyük Adam teorisi evrilerek özellikler teorisine dönüşmüştür. Bu teoriye göre kişilik özellikleri lideri takipçilerden net bir biçimde ayırmaktadır (Jago, 1982, 317). Liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar 20. yüzyılın tamamını kapsamaktadır. Stogdill’in 1948 ve 1974 yıllarında tamamladığı iki araştırma bu yaklaşım ile ilgili en genel değerlendirmeyi sunmaktadır. Stogdill bu araştırmalarda yaklaşık 300’e yakın kişilik araştırmasını analiz ederek liderlik rolü sergileyen bir bireyin zeka, duyarlılık, kavrama, sorumluluk alma, inisiyatif alma, ısrar, özgüven ve sosyallik boyutlarında takipçi rolü üstlenen bireylere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Northouse, 2014, 20).

Mann’a (1959, 265) göre bireyin grup içerisindeki performansını en çok etkileyen özelliklerin zeka, adaptasyon, dışa dönüklük, hakimiyet, erkeklik, muhafazakarlık ve duyarlılık olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle zeka, adaptasyon ve dışa dönük olmanın farklı koşullar altında da liderlik ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Lord, de Vander, Alliger (1986) ise Mann’ın araştırmasını tekrar ele alarak kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve zeka, erkeklik ve hakimiyetin liderlik algısı ile özellikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderlik ya doğuştan gelen bir özellik olarak kabul edilsin ya sonradan kazanılsın ya da her iki şekilde ele alınsın, Kirkpatrick ve Locke’a göre (1991, 59) şu kesinlikle açıktır ki liderler diğer insanlar gibi değildir. Liderler entelektüel bir zekaya ya da ilahi güçlere sahip olmak zorunda değildir. Ancak liderlerin doğru özelliklere sahip olması gerekir ki bunlar sıradan insanlarda bulunmaz.

Zaccaro, Kemp ve Bader (2004) ise 1990-2003 yılları arasında liderlik özellikleri üzerine yapılan araştırmaları incelemiş ve liderliğin bilişsel yetenekler, kişilik, motivasyon, kişiler arası uyum becerisi, liderlik deneyimi ve gizil bilgi ile ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Öz olarak diğer insanların lider olarak algıladıkları insanlarda zeka, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik özellikleri geliştirilmesi gereken liderlik özelliklerdir (Northouse, 2014, 23). Bunun yanı sıra özellikler teorisi yüksek oranda lider olunmaz lider doğulur fikri temeline kurulmuştur (Bass, 1990). Bu nedenle zengin ve saygın bir ailede doğmak, erkek olmak, beyaz olmak, üst sınıfa mensup olmak ve dikkat çekici bir fiziğe sahip olmak liderliği besleyen özelliklerdir (Komives ve diğ., 2011, 39)

Özellikler teorisini destekleyen bir diğer çalışma ise Beş-faktör kişilik modeli ile liderlik arasında ilişkiyi sorgular. Beş-faktör kişilik modelinin temelleri, 1943 yılında Cattle'ın İngilizce'deki 'trait' yani 'kişisel özellik' terimini kişiliğin tanımını yaparken kullanması ile atılmıştır. Cattle kişiliği etkileyen birçok faktör olduğunu öne sürmüştür. Ancak düzinelerce faktör üzerinde yapılan araştırmalar sonucu en sık tekrar edilen beş faktör ortaya çıkmıştır (Goldberg, 1990, 1217). Beş Büyük olarak bilinen bu faktörler; dışa dönüklük, uyumluluk, öğrenmeye açık olma (açıklık), nevrotiklik ve sorumluluktur. Beş-faktör kişilik kuramı ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Judge, Bona, Ilies ve Gerhardt (2002, 765), liderlik ile bu modeli oluşturan beş kişilik özelliği arasında anlamlı ilişki saptamıştır. Araştırmaya göre liderlik ile dışa dönüklük arasında diğerlerine oranla en yüksek ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra sırasıyla sorumluluk ve öğrenmeye açıklık arasında ilişki bulunmuştur. Nevrotiklik ile liderlik arasında ters ilikli çıkarken uyumluluk ile liderlik arasındaki ilişkinin ise oldukça zayıf olduğu ortaya çıkmıştır.

Özellikler teorisi, kişiliğin liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklayan bir asırlık araştırma geçmişinden beslenmesi ve hangi kişilik özelliklerinin liderliği olumlu anlamda etkilediğini açıklaması sebebiyle alan yazına katkı sağlarken, sadece liderin özelliklerine odaklanması, liderlik durumlarını ve liderlik davranışlarını göz ardı etmesi nedeni ile kapsayıcı bir teori olamamıştır (Northouse, 2014, 31). Stogdill (1948), kişilik özelliklerinin, liderin içinde bulunduğu durum ile ilgili olduğunu ifade ederek, liderlik davranışları ve liderlik durumları üzerine araştırma yapılabilecek yeni çalışma alanları ortaya çıkartmıştır.

2.2.2. Beceriler Yaklaşımı

Beceriler teorisi, özellikler teorisi gibi liderlik konusunu lider merkezli bakış açısı ile ele alır. Ancak özellikler teorisinin aksine beceriler teorisinde liderin genellikle doğuştan getirdiği düşünülen kişilik özelliklerinden ziyade sonradan geliştirilebilen beceriler üzerine yoğunlaştığı bilinmektedir. Bu nedenle beceriler teorisi bilgi ve yeteneğin etkili bir lider olmada önemli olduğunu ileri sürer (Northouse, 2014, 43).

Beceriler teorisi üzerine eğilen araştırmacılardan en önde geleni Robert Katz'dır. Robert Katz 1955 yılında, araştırmacıların kişilik teorisi üzerine yoğun araştırmalar yürüttüğü bir dönemde, doğuştan getirilen kişilik özelliklerinin ötesine geçerek geliştirilebilen liderlik becerileri üzerine bir makale yayımlamıştır. Bu makalenin

amacı liderlerin seçilmesinde ve geliştirilmesinde yararlı olacak bir yaklaşım ortaya çıkartmaktır. Katz'ın (1955, 33) yaklaşımına göre iyi bir liderin kim olduğu (kişilik özellikleri ve karakteri) önemli değildir, önemli olan becerileridir. Beceri terimi ile kastedilen doğuştan getirilen değil sonradan geliştirilebilen özelliklerdir.

Katz'ın (1955, 34) geliştirdiği üç-beceri yaklaşımında, teknik, beşeri ve kavramsal becerilerin hem belirli kişilik özelliklerine duyulan ihtiyacı ortadan kaldıracağı hem de yönetim sürecini anlamlandırmaya yardımcı olacağı ileri sürülmüştür. Teknik beceriler işe uygun alet ve tekniği kullanmayı, beşeri beceriler bir iş yaparken başkalarının ihtiyaç ve motivasyonlarını önemsemeyi, kavramsal beceriler ise fikirler üzerine çalışmayı gerektirir (Northouse, 2014, 46). Liderin bulunduğu yönetim kademesine göre geliştirmesi gereken liderlik becerileri farklılaşır. Üst yönetim kademesinde yer alan bir liderin teknik becerisinden kavramsal ve beşeri becerisinin daha yüksek olması beklenir. Yönetim kademesi düştükçe teknik beceriye olan ihtiyaç artar, kavramsal beceriye duyulan ihtiyaç azalır. Beşeri beceriye duyulan ihtiyaç ise tüm yönetim kademeleri için elzemdir.

Katz'ın 1955'te geliştirdiği üç-beceri modeli beceri konusunda liderliği şekillendirmek için zemin hazırlamış ancak 1990'lara kadar ilgi görmemiştir. 2000 yılında Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleisman'ın beceri odaklı bir liderlik modeli geliştirmesi ile beceri teorisi yeniden gündeme gelmiştir. Mumford ve diğerleri (2000, 12) liderin bilgi ve becerisi ile performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Beceri modelinde liderliğin, deneyimler yoluyla öğrenme kapasitesine sahip olan her bireyde geliştirilebilir olduğu ileri sürülür. Modeli oluşturan beş boyuttan en önemlisi yetkinlikler boyutudur. Yetkinlikler boyutu, problem çözme becerisi, sosyal hüküm becerisi ve bilgi alt boyutlarından oluşur (Northouse, 2014, 54). Yetkinliklerin yanı sıra bireysel öznitelikler, liderlik sonuçları, kariyer tecrübeleri ve çevresel etkiler beceriler modelinin çerçevesini çizen beş boyuttur (Mumford ve diğ., 2000, 23).

Beceriler teorisi liderliği herkes için geliştirilebilecek bilgi ve yetenekler bütünü olarak tanımlayan ilk kuramdır. Bu yönüyle lider olunmaz doğudur anlayışını benimseyen özellikler teorisine karşı bir manifesto niteliğindedir (Northouse, 2014, 59). Bunun yanı sıra beceriler teorisi liderliği açıklayan problem çözme, sosyal hüküm, bilgi, kariyer tecrübeleri, çevresel faktörler gibi çok farklı öğeleri bünyesinde barındırdığı için liderlik ile ilgili birçok anlaşmazlığa cevap verecek niteliktedir

(Mumford ve diğ., 2000, 23). Son olarak, beceriler teorisi geliştirilebilir liderlik becerileri fikrini savunduğu için birçok liderlik eğitim programının içeriği için bir çerçeve sunar. Olumlu yanlarına yanı sıra her biri ayrı bir çalışma alanı olan bir çok ögeyi derinlemesine irdeleyememesi, kişilik modeli olmadığı ileri sürülmesine rağmen zeka, kişilik, motivasyon gibi ögeleri içinde barındırması sebebi ile eleştirilmektedir (Northouse, 2014, 59).

2.2.3. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal teoriye yönelim 1960 yılında Douglas McGregor'un "Örgütün İnsan Yanı" (The Human Side of Enterprise) adlı kitabından sonra başlamıştır. McGregor kitabında X ve Y kuramlarını açıklamıştır. X kuramını benimseyen bir yöneticiye göre çalışanlar her fırsatta işten kaçmaya çalışır, çalışmayı sevmez. Bu nedenle çalışana iş yaptırabilmek için onu korkutmak, tehdit etmek ve cezalandırmak gerekir. Bunun aksine Y kuramına göre iş görenler için çalışmak doğal bir süreçtir. Bir iş yaparken öz yönetim ve öz denetim özelliklerini; sorun çözerken ise özgünlük ve yaratıcılık özelliklerini kullanabilecek kapasiteye sahiplerdir (Gedikoğlu, 2015, 32). Bu bilgiler ışığında, X teorisini benimseyen yönetici otokratik, Y teorisini benimseyen yönetici ise katılımcı ve demokratik liderlik davranışları sergiler. Davranışsal teori, farklı durumlarda liderlerin sergiledikleri görev ve ilişki davranışlarını ne düzeyde kullandıkları ile ilgilenir. (Northouse, 2014, 75). Liderin sergilediği görev davranışları takipçilerin hedefe ulaşmalarına yardımcı olurken, ilişki davranışları takipçilerin içinde bulundukları durumdan hoşnut olmalarını sağlar.

Davranışsal teori üzerine yapılan araştırmalardan en önemlileri Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Blake ve Mouton tarafından yürütülen çalışmalardır (Van Fleet, Yukl, 1986, 13; Komives, Lucas, McMahon, 1998, 39; Northouse, 2014, 76). Ohio State Üniversitesi çalışmaları bir grubu ya da örgütü yönetirken nasıl davranılması gerektiğini tespit etmeyi hedeflemiştir. Buna bağlı olarak Stogdill'in 1963 yılında son halini verdiği "Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği" kullanılarak belli bazı davranış kalıplarının liderlik sürecinde sık kullanıldığı tespit edilmiştir. Ölçeğe verilen cevaplar yapı başlatma ve düşünme davranışları etrafında yoğunlaşmıştır (Stagdill, 1974). Yapı başlatma davranışları işi organize etme, iş tanımlarını, rol ve sorumlulukları belirleme gibi etkinlikleri kapsarken,

düşünme davranışları lider ve takipçiler arasında dostluk, saygı, güven inşa etmeyi içerir. Genellikle yapı başlatma ve düşünme davranışlarının her ikisinin de yüksek olması lider için en iyi stildir (Van Fleet, Yukl, 1986, 13).

Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar da Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmaların bulguları ile benzer olarak liderlik davranışlarının işçi oryantasyonu ve üretim oryantasyonu olmak üzere iki temel davranışa odaklanmıştır (Northouse, 2014, 77). İşçi oryantasyonu düşünme, üretim oryantasyonu yapı başlatma davranışları ile benzerlik göstermektedir. Bu iki davranış bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve liderin aynı anda hem üretim hem de işçi oryantasyonuna yönelik davranışlar sergilediği gözlenmiştir.

1950 ve 1960 yıllarında Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar takipçilerin performansını ve memnuniyetini arttırmak için “Liderlerin sergilediği görev ve ilişki davranışları ne düzeyde birleştirilirse liderlik etmenin en iyi yöntemi elde edilmiş olur?” sorusuna cevap vermeyi amaçlamıştır (Van Fleet, Yukl, 1986, 13). Bu yönüyle davranışsal teori karmaşık sorulara en basit yanıtı bulmaya çalıştığı için yetersiz kalmış, durumsal değişkenler ile grup süreçlerini göz ardı etmek ile eleştirilmiştir (Komives, Lucas, McMahon, 1998, 39).

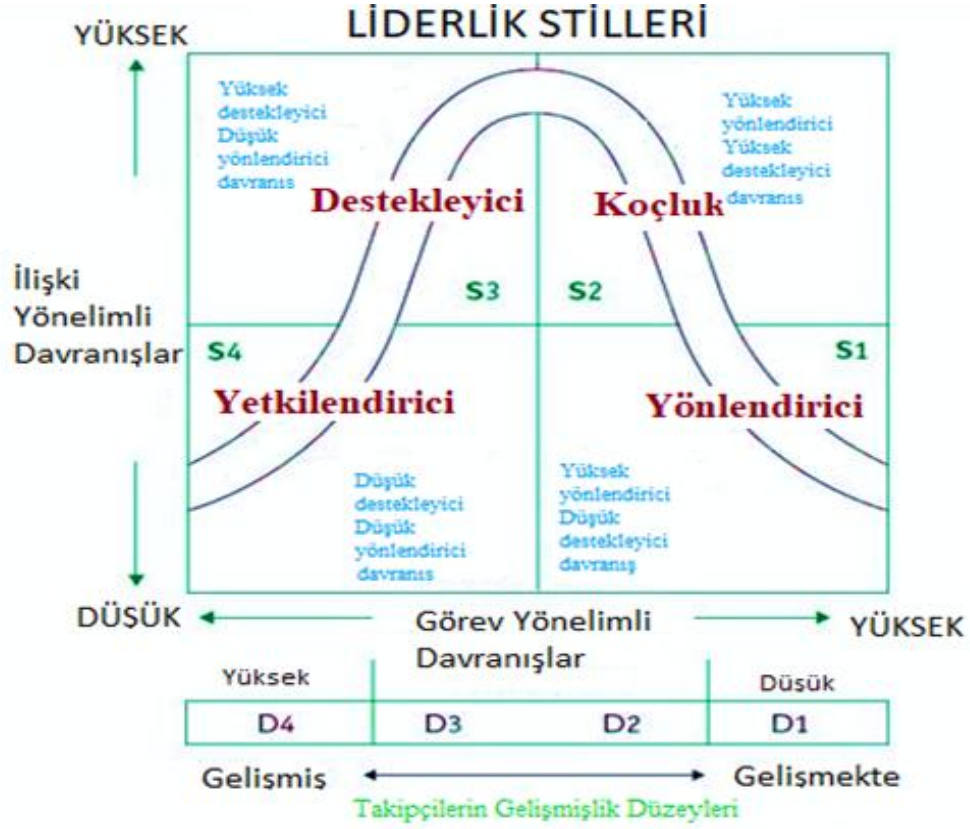
Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların yanında Blake ve Mouton 1964 yılında bilinen en iyi yönetim tarzı davranış modellerinden birini geliştirerek “Yönetim Tarzı Matrisi - Izgara Modeli”ni ortaya çıkartmıştır. Araştırmacılar 1978, 1985 ve 1991 yıllarında modeli revize ederek geliştirmişlerdir. Bugün hala Yönetim Tarzı Matrisi liderlik davranışlarına önem veren araştırmacılar tarafından proje yönetimi çalışmalarında kullanılmaktadır (Lussier, Achua, 2004, 71). Yönetim tarzı matrisi Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının temelini oluşturan liderlik davranışlarına benzer iki davranış, “üretim endişesi ve insan endişesi” boyutlarını temel alır (Blake, Mouton, 1964). Üretim ve insan endişesini tasvir eden 81 olasılık olmasına rağmen matris bunlardan öne çıkan beş tanesini betimler. Bu liderlik stilleri; etkili olmayan yönetim (1,1), taşra-kulübü yönetimi (1,9), ılımlı yönetim (5,5), otorite-uyum yönetimi (9,1) ve ekip yönetimi (9,9) şeklinde sıralanır (Northouse, 2014, 80). Blake ve Mouton'a (1964) bütün durumlar için en uygun liderlik stili ekip yönetimi (9,9)'dir. Bu stilde hem üretim hem de insan endişesi güdülür. Bu nedenle hem performans hem de iş tatmin düzeyi en fazladır.

Davranışsal yaklaşımı, liderliğin odağını doğuştan getirilen kişilik özelliklerinden etkili liderlik davranışlarına çevirmesi, liderlik davranışları ile ilgili yapılan geniş kapsamlı çalışmalardan tutarlı sonuçlar alınması, araştırmaların birçoğunda liderlik davranışlarının iki temel davranış üzerine yoğunlaştırılması ile liderlik alan yazınına olumlu katkılar yaparken her durum için geçerli en iyi davranış stiline net bir biçimde ortaya konulamaması ve belirli özel durumların farklı davranış stilleri gerektireceği fikri (Yukl, 1994) davranışsal yaklaşımın eleştirilen tarafı olmuştur (Northouse, 2014, 85)

2.2.4. Durumsal Yaklaşım

Durumsal yaklaşım farklı koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğini savunur (Komives ve diğ., 1998, 40). McGregor'ın (1960) Y teorisi ya da Blake ve Mouton'ın (1964) 9,9 stiline göre bir tane en iyi liderlik stili vardır ve bu stil her durum için standarttır. Ancak Reddin'in (1967, 14) geliştirdiği 3-D yönetim tarzı kuramına göre tek bir tane standart ve en kullanışlı liderlik stili fikri mantıksızdır. 3-D yönetim tarzı kuramı etkili liderlik stiline duruma göre değişiklik gösterebileceğini ileri sürer.

Reddin'in (1967) 3-D yönetim tarzı kuramından hareketle Hersey ve Blanchard (1969) durumsal yaklaşımı geliştirmiştir. Durumsal yaklaşıma göre liderin kendi tarzını duruma göre şekillendirmesi gerekir (Northouse, 2014, 99). Durumsal yaklaşım "Liderliğin Hayat Döngüsü Teorisi ya da Durumsal Liderlik Modeli II " olarak adlandırılan bir model olarak ortaya çıkmıştır (Hersey, Blanchard, 1993, 45). Bu model liderin iş veya ilişki yönelimli davranışlar sergileme düzeyi ile takipçilerin olgunluk seviyeleri arasındaki eğrisel ilişkiye dayanır. Takipçiler modelin merkezinde yer alır. Bu model, liderin etkili liderlik stili ile takipçilerin olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde kurabilmesine olanak tanır.



Blanchard, Ken, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi. 2013. **Leadership And The One Minute Manager**. New York: William Morrow

Durumsal liderlik, modelinde yönlendirici (S1), koçluk (S2), destekleyici (S3) ve yetkilendirici (S4) olmak üzere dört çeşit liderlik stili vardır (Hersey, Blachard 1996, 45). Lider takipçileri ile bir çalışma yapmaya başlamadan önce onların olgunluk düzeyini test etmeli, olgunluk düzeyi yükseldikçe görev yönelimli davranışları azaltıp ilişki yönelimli davranışları arttırmalıdır (Gedikoğlu, 2015, 36).

Dört kategoriye ayrılan liderlik stillerinden ilki yönlendirici stildir (S1). Bu still yüksek yönlendirici düşük destekleyici stil olarak da adlandırılır. Bu yaklaşımı kullanan lider takipçilerini hedefe ulaşmak için yönlendirir ve destekleyici davranışlara daha az zaman ayırır. Takipçilerine hedefin ne olduğuna ve bu hedefe nasıl ulaşacaklarına dair direktif verir ve danışmanlık eder (Northhouse, 2014, 95). İkinci still koçluk (S2), bir diğer adıyla yüksek yönlendirici yüksek destekleyici stildir. Bu yaklaşımda lider hem hedefe ulaşmaları konusunda takipçileri yönlendirmeye hem de onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılaya odaklanır

(Kocabaş, Yirci, 2011, 13). Lider takipçilerini cesaretlendirmek ve adanmışlıklarını arttırmak için sürecin içine dahil olur. Ancak her ne kadar yönlendirici yaklaşımın biraz esnetilmiş hali olsa da koçluk stilinde de lider hedef konusunda son kararı veren kişidir (Hersey, Blanchard 1996, 45). Destekleyici stillde (S3) ise lider yüksek destekleyici düşük yönlendirici davranışları kullanır. Bu yaklaşımda lider özel olarak hedef üzerine yoğunlaşmaz. Onun yerine destekleyici davranışlar sergileyerek takipçilerin yeteneklerini ortaya çıkartır ve bu yetenekleri kullanarak hedefe ulaşmalarını sağlar (Northhouse, 2014, 95). Destekleyici yaklaşım takipçileri dinleme, onların başarılarından övgüyle bahsetme, onlardan fikir alma ve gerektiğinde onlara geri bildirim verme sürecini kapsar. (Gedikoğlu, 2015, 36). Lider takipçilerine günlük kararları kendi başlarına alma fırsatını verirken problemlerinin çözümü konusunda her zaman onlara destek verir. Son still ise yetkilendirici (S4) stillidir. Düşük destekleyici ve düşük yönlendirici davranışları kapsar. Bu yaklaşımda lider takipçilerin özgüvenlerini ve motivasyonlarını arttırarak daha az hedef yönelik yönlendirme yapar ve daha az sosyal destek sağlar. Lider sürecin planlanmasında ve hedefin netleştirilmesinde takımı uzaktan izler, kontrolcü tutumdan uzaktır (Northhouse, 2014, 96). Takım ne yapacağına karar verdikten sonra bu yaklaşım onlara kendi planladıkları biçimde işin tamamlanması konusunda sorumluluk verir. Yetkilendirici stillde lider tüm kontrolü ve sorumluluğu takipçiye verir ve gereksiz sosyal destekten kaçınır (Hersey, Blanchard 1996, 45).

Durumasal yaklaşımın ilk kısmı liderin kullanacağı alternatif liderlik stillerinden oluşurken ikinci kısmı Şekil 1'in en altında yer alan takipçilerin gelişmişlik düzeyi ile ilgilidir. Takipçilerin gelişmişlik düzeyi Blanchard'a göre (1985) iki temel bileşenden oluşur. Bunlar hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan adanmışlık ve beceri bileşenleridir. D1, D2, D3 ve D4 şeklinde kategorilendirilen takipçi gelişmişlik düzeylerine göre D1 düzeyindeki birey düşük beceri ve yüksek adanmışlığa sahiptir. Hedefe yabancıdır ve işi nasıl yapılacağını bilmezler ancak bu süreç ile mücadele etme konusunda heveslidirler. D2 düzeyindeki birey işi öğrenmeye başlamış ancak süreç içerisinde içsel motivasyonu biraz düşmüştür. D3 düzeyindeki birey onu hedefe ulaştıracak becerilerin çoğunu edinmiş ancak hala işi tek başına yapma konusunda çekimserdir. D4 düzeyindeki birey ise hem beceri hem de adanmışlık anlamında hedefi gerçekleştirecek noktaya ulaşmıştır (Northhouse, 2014, 96). Lider bu noktada

takipçilerinin gelişmişlik düzeylerini iyi belirlemeli ve Şekil 1’deki yönlendirme doğrultusunda liderlik stiline karar vermelidir.

Özellikler yaklaşımı, beceriler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımı yüksek verim vurgusu yapan lider merkezli yaklaşımlar iken bir sonraki bölümde yer alan öğrenci liderliği geliştirme modelleri hem liderin hem de takipçinin motivasyon ve ahlak seviyesini yükseltmeye odaklanan modeller olduğu görülmektedir.

2.3. Öğrenci Liderliği Geliştirme Modelleri

Her şeyi liderden beklemek kurtarıcı beklemek anlamına gelir (Komives ve diğ., 2011, 42). Bu nedenle liderlik kapasitesi geliştirme anlayışı hem örgütü hem de bireyleri birlikte geliştirmeyi hedefler. Üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalar geçtiğimiz 100 yılda liderlik üzerine yapılan çalışmaların %65’ini kapsamaktadır (Avolio ve diğ., 2005). Üniversite öğrencilerini lider olarak yetiştirmek uzun yıllardır yükseköğretimin hedefleri arasındadır (Boatman, 1999; Cress ve diğ., 2001). Fakat son yıllarda lisans öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik programların sayısı artmıştır (Astin & Astin, 2000).

Özellikle 1990’lı yıllardan sonra üniversite öğrencilerinin liderlik gelişimi üzerine yeni modellerin ortaya çıkması nedeniyle araştırmacılar üniversite öğrencilerinin liderlik gelişimleri üzerine daha çok çalışma yapmaya başlamıştır (Komives ve diğ., 2011, 42). Hizmetkar Liderlik (Greenleaf, 1977), Dönüşümcü Liderlik (Burns, 1978), Öğrenci Liderliği Geliştirme Mücadelesi (Kouzes, Posner, 1987), Liderlik Gelişiminde Sosyal Değişim Modeli (Yüksek Öğretim Araştırma Enstitüsü [HERI], 1993), İlişkisel Liderlik Modeli (Komives ve diğ., 2007), Liderlik Kimliği Geliştirme Modeli (Komives, Owen, Longerbeam, Mainella, Osteen, 2005). üniversite öğrencileri için geliştirilen modeller arasındadır.

2.3.1. Hizmetkar Liderlik Modeli

Üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik modellerin başında hizmetkar liderlik gelir (Komives ve diğ., 2011, 43). Hizmetkar liderlik kavramı ilk kez Greenleaf’in 1970 yılında yayınlandığı “The Servant as Leader” makalesinde yer almıştır. Hizmetkar liderler işe hizmet etmek ile başlar (Greenleaf, 1977; Lloyd, Spears, 1996). Kişinin hizmet etmek istemesi doğal bir süreç olarak

gelişir. Daha sonra bu kişi bilinçli bir biçimde diğerlerini yönlendirmeye başlar. Hizmetkar liderlerin amacı, diğer insanların öncelikli ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak ve bunun için çabalamaktır.

Hizmetkar liderler ait oldukları toplum ve birlikte çalıştıkları insanların iyiliğine ve gelişimine önem verirler (Covey, 1990; Kouzes, Posner 1993; Manz 1998). Geleneksel liderler genellikle gücün, piramidin en tepesindeki kişide toplanmasını ve onun tarafından yönetilmesini arzularken, hizmetkar liderler gücü paylaşır, diğerlerinin ihtiyaçlarına öncelik verir ve insanların mümkün olduğunca fazla şekilde gelişmesine ve en iyi performansla çalışmasına yardım eder. Wilkes'a göre (1996) hizmetkar liderler diğer insanlara en iyi biçimde hizmet etmek için gerektiğinde kendi haklarından feragat ederler.

2.3.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli

Dönüşümcü liderliğe karşı artan ilginin sebebi, belirsizlik zamanında başarıya ulaşmak için takipçilere ilham veren, onları yetkilendiren, içsel motivasyonlarını yükselten ve gelişmelerine yardımcı olan bir lidere duyulan ihtiyaçtır (Bass, Riggo, 2006). Dönüşümcü liderler takipçilerin gereksinimlerine duyarlıdır, onların potansiyellerini geliştirmesine yardımcı olurlar (Northouse, 2014, 186, Quinn, 1996).

Bass, 1985 yılında bir dönüşümcü liderlik modeli oluşturmuştur. Bu modelde, liderin ihtiyaçlarından çok takipçilerin ihtiyaçlarına önem verilmiştir. Bunun yanı sıra, karizmanın gerekli ancak bu yaklaşımı açıklamakta tam anlamıyla yeterli olmadığını ifade edilmiştir (Northouse, 2014, 190). Dönüşümcü liderler, takipçilerin bilinç düzeyini arttırarak ve örgüt iyiliği için takipçilerin öz-menfaatlerinin ötesine geçmesini sağlayarak onlara yapabileceklerinin üzerinde çaba sarf etme motivasyonu verir (Bass, 1985, 20).

Bennis ve Nanus'ın 1985 yılında yaptığı çalışma ile Kouzes ve Posner'ın 1987 yılında yaptığı çalışma dönüşümcü liderlik teorisine güzel katkılar sağlamıştır. Bennis ve Nanus'ın (1985) 90 farklı lidere yönelttikleri sorularla örgütleri dönüştürmede liderlerin, net bir vizyon belirleme, paylaşılan bir kültür yaratma, güven ortamı oluşturma ve özgüven stratejilerini kullandıklarını belirlemiştir. Kouzes ve Posner (1987) ise 1.300 kadar yönetici ile görüşerek bu kişilerin kendi yaşadıkları “en iyi liderlik deneyimini” anlatmalarını istemiş ve içerik analizi yaparak, var olan

duruma meydan okuma, paylaşılan bir vizyona ilham verme, insanları harekete geçirme, model olma ve yüreklendirme stratejilerini ortaya çıkarmışlardır.

2.3.3. Öğrenci Liderliği Mücadelesi Modeli

Liderlik gözlemlenebilir ve öğrenilebilir bir grup deneyimden oluşur (Katz, 1955, 33). Herkesin belirli bir dönem bir örgütte, bir komisyonda, bir çalışma grubunda ya da aile ortamında liderlik görevi üstlenmesi gerekebilir. Bu durumu başarıyla yönetebilmek için bireylerin liderlik becerilerini geliştirmesi gerekir (Senge, 1990). Kouzes ve Posner (1987) liderliği, herkesin yapabileceği bir iş olarak tanımlayarak insanların liderlik davranışlarını geliştirebileceğini ileri sürerler. Deneyimli liderler bile bu davranışlarını bir üst seviyeye ulaştırmak için çaba sarf etmelidir. Liderlik gelişimi için mevcut liderlik davranışlarınız hakkında geri bildirim almak (Qian, Lin, Chen, 2012), bu davranışları sergileyen iyi rol modelleri takip etmek (Wong, Page, 2003), kendinize hedefler koymak (Quinn, 1996), beklenen liderlik davranışlarını hayata geçirmek (Ancora, 2005), performansınız hakkında yeniden geri bildirim almak ve yeni hedefler belirlemek ve en önemlisi ise istekli olmak gerekir (Kouzes, Posner, 1987).

Liderlik sadece kariyer ile ilgili bir konu değildir, tüm insan ilişkilerini etkiler. Bireyler liderlik potansiyellerini geliştirdiğinde örgüt ve aile ilişkilerine katkı sağlarlar. Örnek liderlik anlayışına göre sadece doğuştan yeteneği olan bireyler değil sıradan insanlar da sıra dışı işlere imza atabilir (Bass, Riggio, 2006, 3). Bu nedenle sıradan insanların günlük yaşamlarına göz atıp o anlarda yaşadıkları en iyi liderlik deneyimlerine odaklanmak gerekir (Kouzes ve Posner, 1997). Her insanın liderlik hikayesi farklı olsa da hepsinde öne çıkan beş çarpıcı davranış dikkat çeker; sürece meydan okuma, paylaşılan bir vizyona ilham verme, insanları harekete geçirme, model olma ve yüreklendirme (Kouze, Posner, 2014).

Liderlik söz konusu olduğunda kesin ve evrensel bir tanım yapılması zordur ancak Kouzes ve Posner'a göre (1997) örnek liderlik kavramının temelini oluşturan beş boyuta ilişkin davranışları ne kadar sık gösteriyorsanız etkili bir lider olarak görünmeniz o kadar muhtemeldir. Bu davranışları sergileyen liderler çevresindeki insanlar tarafından şu şekilde algılanır; toplantılarda iş ile ilgili talepleri dile getirmede daha rahattır, kendi çalışmalarını üst yöneticilere sunmada daha başarılıdır, performansı yüksek takımlar oluşturabilir, sadakat ve adanmışlığı sağlar,

çalışma azmini ve motivasyonu yükseltir, devamsızlıkları, iş gücü devrini ve işten ayrılmaları azaltır ve insanlar arasında yüksek güvenilirliğe sahiptir (Kouzes, Posner, 1997).

2.3.4. Liderlik Gelişiminde Sosyal Değişim Modeli

Sosyal değişimi yaratmada ihtiyaç duyulan lider potansiyeli hem yerel hem de evrensel düzeyde sürekli gündeme gelen bir konudur. Birçok liderlik eğitimcisine göre ise bu değişimi kolaylaştıracak modelin Sosyal Değişim Modeli olduğunu düşünmektedir. Bu model, değişimin insanları bulundukları konumdan daha iyi yerlere getireceğini ve iyi bir toplum yaratacağını savunur (Komives, Associates. 2009).

Liderlik Gelişiminde Sosyal Değişim Modeli Yüksek Öğretim Araştırma Enstitüsü [HERI] tarafından 1993 yılında öğrencilerin öğrenme becerilerini geliştirmek ve pozitif sosyal değişimi kolaylaştırmak için geliştirilmiştir. Bu model, değişim yaratabilmek için hem bireysel ihtiyaçların hem de diğer insanların ihtiyaçlarının farkında olunması gerektiğini vurgular; lider ile değil liderlik kavramının ilgili olduğu tüm bireylerle ilgilenir (Astin, Astin, 1996, 18). Bu nedenle amacı liderlik sürecine dahil olan tüm katılımcıların, ister lider pozisyonunda olsun ister olmasın, liderlik becerilerini geliştirmektir. Çünkü bu modele göre liderlik bir pozisyondan çok bir süreç olarak görülür.

Sosyal Değişim Modeli liderlik gelişimini bireysel, grupsal ve toplumsal düzey olmak üzere üç farklı perspektiften inceler ve her düzeyde önemsendiği temel değerler vardır. Bireysel düzeyde öz farkındalık, uyumluluk ve adanmışlık; grup düzeyinde iş birliği, ortak hedef ve münazara; toplumsal düzeyde ise vatandaşlık modelin en çok önemsendiği yedi değerdir. Bu model liderlik geliştirme aktivitelerine katılan tüm öğrencilerin kendilerini test etmeleri ve eksik yönlerini geliştirmeleri için dizayn edilmiştir (Astin, Astin, 1996, 27).

2.3.5. İlişkisel Liderlik Modeli

İlişkisel Liderlik Modeline göre etkili liderlik, liderin grup içerisinde pozitif ilişkiler yaratma becerisidir. Wheatley (1992) bu durumu şöyle açıklar: liderlik her zaman ortama bağlıdır, ancak bu ortam sahip olduğumuz ilişkilerle şekillenir. İlişkisel Liderlik Modeli pozitif değişim yaratmak için insanlar arasındaki ilişkileri

yönlendiren beş alan üzerine odaklanır; amaç, katılım, yetkilendirme, etik ve süreç (Komives, 2007, 74). Bu beş kavramın liderlik sürecinde var olması, çağdaş çalışma gruplarının kolayca şekillenmesini sağlar.

İlişkisel Liderlik Modeli mevki temelli değil vizyon temellidir. Bu nedenle temel hedefi kişilere unvan kazandırmak ya da hiyerarşik bir pozisyon yaratmak yerine paylaşılan bir vizyon etrafından onları bir araya getirmektir. Bu model de amaç boyutu ile eşitlikçi, sıcak ve bireylerin birbirini dinlediği bir grup ortamı yaratmak; katılım boyutu ile grup üyelerinin ortaya çıkartacağı farklı bakış açılarından en iyi şekilde faydalanmak; yetkilendirme boyutu ile grup üyelerinin potansiyellerinin tamamını işe koşmaları için onlara yardımcı olmak; etik boyutu ile grubun sahip olduğu değerlere önem vermek ve süreç boyutu ile grubun hedeflerine ulaşabilmesi için aktif eylemde bulunmaları ve plan yapmaları hedeflenmiştir (Komives, 2007, 87-104).

2.3.6. Liderlik Kimliği Geliştirme Modeli

Çoğu liderlik geliştirme çalışması zaman içerisinde değişim yaratarak liderlik kimliği geliştirmeyi denemek yerine beceri odaklı ve kısa dönemli eğitim programları üzerine odaklanır (Komives, Owen, Longerbeam, Mainella, Osteen, 2005). Liderlik gelişimine dair kavramsal modeller olsa da liderlik kimliğini geliştirme ile ilgili kuram olmadığı için (Velsor, Drath, 2004) Liderlik Kimliği Geliştirme Modeli ortaya çıkmıştır. Liderlik kimliği yaratabilmek için liderlik programları tasarlanmış ve üniversite öğrencilerin deneyim yaşayarak liderliği öğrenmeleri sağlanmıştır.

Liderlik Kimliği Geliştirme Teorisi, liderlik kimliğini farkındalıktan başlayıp sentezleme basamağında son bulan 6 adım boyunca inceler (Komives ve diğ., 2005). Liderlik kimliği basamakları farkındalık, keşfetme/katılma, lideri tanımlama, liderlik ayrımı, üretkenlik ve birleştirme/sentezleme şeklinde sıralanır. Her basamakta bireyler grup etkileşimi sayesinde kendilerini geliştirir, birbirlerine yaptıkları katkılarla bakış açılarını değiştirip geliştirirler. Böylece daha bağımsız düşünebilmeye, liderlik kavramının sınırlarını çizebilmeye ve liderliğin bir kişiye bağımlı olmaktan çok herkesin katılım sağladığı bir süreç olduğunu anlamaya başlarlar. Bu süreç liderlik kimliği geliştirmeye büyük katkı sağlar (Komives ve diğ., 2005).

Hizmetkar Liderlik (Greenleaf, 1977) teorisi ile filizlenen öğrenci liderliği geliştirme fikri Liderlik Geliştirme Mücadelesi Modeli (Kouzes, Posner, 1987), Liderlik Gelişiminde Sosyal Değişim Modeli (Komives, Associates. 2009), İlişkisel Liderlik Modeli (Komives, 2007, 74) ve Liderlik Kimliği Geliştirme Modeli (Komives ve diğ., 2005) ile yaygınlaşmış. Bu çalışmada, Liderlik Geliştirme Mücadeleri modelinden evrilen Öğrenci Liderliği Geliştirme Mücadelesi Modeli (Kouzes, Posner, 2014) temel alınarak Öğrenci Liderliği Programı yürütülmüş ve programın öğrencilerin liderlik becerileri üzerindeki etkisi test edilmiştir. Kouzes ve Posner'ın geliştirdiği Öğrenci Liderliği Geliştirme Mücadelesi Modeli'nin (2014) tercih edilme sebebi; en eski, köklü ve tanınan modellerden biri olması, kolayca anlaşılabilen beş alt boyuttan oluşması ve bu boyutların her birinin gerçek hayatta uygulanabilecek davranış kalıpları içermesi, liderlik gelişimini destekleyen beş önemli davranışa odaklanan oldukça zengin bir etkinlik yelpazesi sunması, öğrencilerin liderlik gelişimlerini takip etmeye imkan tanıyan Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanterinin geliştirilmiş (Kouzes, Posner, 2013) olması ve son olarak araştırmacının beş ay süre ile yaptığı araştırma gezisinde Sayın PROF. DR. Barry Posner ile birebir çalışma imkanı elde ederek araştırma sonuçlarını kendisi ile tartışma fırsatı bulmasıdır.

2.4. Öğrenci Liderliği Geliştirme Mücadelesi

İnsanlar, geleceğin ne getireceğine dair oldukça zayıf ipuçlarına sahiptirler. Fakat liderlik süreci hayal bile edilemeyen fırsatların farkına vararak bu fırsatları gerçeğe dönüştürmek için kapasitemizin sınırlarını aşmamızı sağlar. Bu durum iş yaşamındaki liderler için geçerli olduğu kadar okuyan ya da kariyerini tasarlayan genç insanlar için de geçerlidir (Kouzes, Posner, 2014a, 3). Bireyin yetenek ve kararlılığını ölçen durumlar, genç liderlerin sıra dışı şeyler yapabilmek için çevrelerindeki insanları harekete geçirmesi ile yakından ilgilidir (Connors, 2000, 23). Liderlerin gösterdiği bu çaba, düşüncüyü eyleme, vizyonu gerçeğe, engelleri yeniliğe, ayrılıkları birlikteliğe ve riskleri ödüle dönüştürebilir. Bireyin okulda, sınıfta, arkadaş grubunda ve gençlik kulüplerinde fark yaratma fırsatı, içinde bulunduğu zamanda mevcuttur. Genç liderler takımlarına zorlu fırsatları muhteşem başarılarla dönüştürme imkanı verir (Boyatzis, McKee, 2005, 15).

Kouzes ve Posner (2008) örnek liderlik modeli üzerinde çalışmaya başladıkları yıllardan bugüne hep aynı soruyu sormaktadırlar: "En iyi liderlik deneyiminizde hangi davranışları sergilediniz?" Bu soruya cevap verilen en tipik ve içten yanıtlar şu şekildedir:

- "Büyürken liderlerin benim sahip olmadığımı düşündüğüm belirli özellik ve niteliklere sahip olduğunu sanırdım. Liderliğin bu insanların yaptığı şeylerin toplamı olduğunu düşünürdüm. Benden en iyi liderlik deneyimimi tarif etmemi istediğinizde liderlik yeteceğine benimde sahip olduğumu fark ettim."
- "En iyi liderlik deneyimim üzerine düşünmek ve yazmak becerilerimi tanımamı ve geliştirmem gereken yerleri fark etmemi sağladı."
- "Herkesin lider olabileceğini öğrendim. Kendimi asla bir lider olarak düşünmemiştim. Fakat zorlu bir durumla uğraştığımda ve bir adım atmam gerektiğinde içimdeki lideri bulabildim."

Bu cevaplar dünyanın çeşitli yerlerindeki eğitim kurumlarında ve gençlik örgütlerinde bulunan bireylerden alınmıştır. Bu hikayeler, davranışlar ya da eylemler diğer binlerce liderin verdiği örneklerle benzeşmektedir. Liderler en iyi liderlik deneyimlerini sergilerken model olur, paylaşılan bir vizyona ilham verir, sürece meydan okur, insanları harekete geçirir ve yüreklendirirler. Bu beş alt boyut kanıta dayalıdır. Araştırmalardan ve öğrencilerin hayata geçirdiği gerçek liderlik örneklerinden türetilmiştir (Kouze, Posner, 2014)

Liderlik hikayeleri dinlendikçe, liderliğin herkes için mümkün olduğu ve liderlik fırsatlarının her an her yerde karşımıza çıkacağı sonucuna varılıyor. Bireyin geçmiş deneyimleri nasıl olursa olsun eğer tercih ederse liderlik etme becerisine sahip olabilir. Liderlik bir pozisyon ya da ünvan değildir (Parks, 2005, 9), bir beceridir ve geliştirilebilir (Senge, 1990). Liderlik bireyin hayatı boyunca üstlendiği bir roldür. Bu rol sıradan bir zamanda sıra dışı şeyler gerçekleştirmeyi sağlar. Kouzes ve Posner (2014) liderlik potansiyelini keşfetmeye çalışan her bireyin bunu yapabileceğine ve bireylerin liderlik kapasitelerini ortaya çıkartarak gelecekte dünyayı şekillendireceğini savunmaktadır (Kouzes, Posner, 2016)

Örnek liderlik modeli, liderlik sürecine şekil veren beş uygulama ve bu uygulamanın kapsadığı on temel davranıştan oluşur (Kouzes, Posner, 2014a, 8). Bu uygulamalar ile liderlik gerçek hayatın bir parçası haline gelir ve liderliğin akıl ile değil kalp ile

ilgili olduğunu bireye hissettirir. Şu anda bireyin içinde bulunduğu zaman hayatının hangi evresinde olursa olsun çok önemlidir. Şu anda yapılması gereken birçok sıra dışı iş ve fark edilmeyi bekleyen birçok fırsat vardır. Liderlik gelişimi temelde bir kişisel gelişimdir (Kazt, 1955, 33). Liderlik sürecinde karşılaşılan zorlu durumlar kişiseldir ve günlük hayatta herkes için mevcuttur. Eğer bireyin bu zorlu durumlara liderlik edip sıra dışı şeyler yaratmak için hevesi ve hedefi varsa başarabilir.

Kouzes ve Posner (2014) otuz beş yıldır dünya genelinde yaptıkları liderlik gelişimi çalışmalarında liderlere en iyi liderlik deneyimlerini sorduklarında aşağıdaki gibi binlerce başarı hikayesi dinlediler.

‘Yönetmek için süperstar olmak zorunda değilsin. Sadece önemsendiğin bir şeye ihtiyacın var ve onun için çabalamaya. Büyük bir şey olmak zorunda değilsen, sadece dene. Her büyük değişim küçük bir eylemle başlar. Sadece ilk adımı atman yeterli. Bunu yaparken zorunlu olduğun için değil sadece önemsendiğin için yap.’

Elliese Judge,
Panama City, Panama

Elliese’in en iyi liderlik deneyimi sonucu hissetti bu duygular diğer birçok örnek lider tarafından paylaşılır. Liderliğin hiç bir etnik ve kültürel, ırksal ve dinsel sınır tanımadığı; yaşlı ya da genç ayırmadığı kesindir (Posner, 2014). Liderlik her ülkede, şehirde ve örgütte gerçekleşebilir. Örnek liderliğin her girilen ortamda oluşabildiği söylenebilir. Kouzes ve Posner'a (2014) göre zaman ya da mekan fark etmeksizin bireyler diğer insanları farklı bir macerada ama benzer adımları izleyerek yönlendirmektedir. Her hikaye farklı olsa da liderlerin sergilediği davranışlar ve eylemler fark yaratmaktadır. Diğerleri ile birlikte sıra dışı şeyler yaparken, örnek liderler aşağıdaki beş uygulama ve on davranışı kullanmaktadırlar: Örnek liderlerin hayata geçirdiği beş uygulama ve on davranış Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Örnek Liderlik Modeli

Örnek Liderlerin Hayata Geçirdiği Beş Uygulama ve On Davranış	
1. Model Olma	1. Kendi Sesini Bul 2. Örnek Ol

Tablo 1 - devam

2. Paylaşılan Bir Vizyona İlhan Verme	3. <i>Geleceği Zihninde Canlandır</i> 4. <i>İnsanları Bu Hayale Ortak Et</i>
3. Sürece Meydan Okuma	5. <i>Yeni Fırsatlar Ara</i> 6. <i>Deneme ve Risk Al</i>
4. İnsanları Harekete Geçirme	7. <i>İş Birliğini Teşvik Et</i> 8. <i>İnsanları Güçlendir</i>
5. Yüreklendirme	9. <i>İnsanların Yaptığı Katkıları Takdir Et</i> 10. <i>Zaferleri Kutla</i>

Kouzes, James M., Barry Z. Posner. **The Student Leadership Challenge: Facilitation and Activity Guide.** (San Francisco: Jossey-Bass, 2013b)'den uyarlanmıştır.

Bu uygulamalar sadece özel bir grup insanın sergilediği davranışlar değildir ya da kişilik, popülerlik ve yaş ile ilgili değildir. Liderlik bir davranıştır. Bu beş uygulama liderliğin gerektirdiği mücadeleyi göğüslemeyi kabul eden herkes için mümkündür. Liderliğin yarattığı mücadele etme isteği insanları daha önce hiç bulunmadıkları bir yere götürür ve onlara hiç yapmadıkları şeyler yaptırır (Bass, 1985, 20). İçinde bulunduğu durum, çevre ve koşullar her ne olursa olsun liderlik insanları sıradan bir durumdan sıra dışı bir duruma yöneltir (Kouzes, Posner, 2014a, 16).

Bu beş uygulama zaman testini geçmiştir. Kouzes ve Posner çalışmalarını sürdürürken, liderliğin bağlamı dramatik bir şekilde değişmiştir. Teknolojik gelişmeler, dünya ekonomisindeki değişim ve sosyal değişim öncülük ettiğimiz bağlamı tamamen etkilemiştir (Owen, Demb, 2016). Bu değişim hızlı bir biçimde devam edecektir. Liderliğin gerçekleştiği ortam ve şartlar değişse de, liderliğin içeriği değişmeyecektir. Kouzes ve Posner'ın çalışmaları gösteriyor ki etkili liderlerin temel davranış, eylem ve uygulamaları örnek liderlik çalışmalarının başladığı günden bugüne kadar temelde aynı kalmıştır (Kouzes ve Posner, 2014).

2.4.1. Model Olma

Liderin model olabilmesi için öncelikle kendini iyi tanıması, daha sonra önemsendiği değerleri sözle değil davranışları ile sergileyerek takımına rol model olması beklenir. Güvenilir bir lider olabilmek için birey onu harekete geçiren temel inanç, değer, standart ve etik kuralları idrak eder. Kararlarına ve eylemlerine yön vermek için kullandığı ilkeleri seçerken özgür ve dürüst davranır (Kouzes ve Posner, 2014, 21).

Sadece kişisel değerlere vurgu yapmak yerine grubun paylaştığı ortak değerlere vurgu yapar ve bir hedef belirlediğinde “Ben inanıyorum ki..” diye söze başlamak yerine “Biz inanıyoruz ki...” diye başlar. Örnek bir lider hedefledikleri vizyona takım arkadaşlarının adanmışlık göstermelerini sağlamak için onlardan beklediği davranışlara ilk olarak kendisi model olur (Parks, 2005, 113). Model olma davranışı liderlere kişisel değerlerini ortaya çıkartarak kendi seslerini bulmayı ve değerlerini ve eylemlerini aynı noktada buluşturarak, örnek olmayı öğütler. Kouzes ve Posner’a (2014, 22) göre liderin model olabilmesi için öncelikle kendi prensiplerini belirlemesi, kendi sesini bularak kendi değerlerini açığa çıkarması ve kim olduğunu ve değerlerinin ne olduğunu ortaya çıkartarak bu değerlere ses vermesi gerekir (Ancora, 2005).

2.4.1.1. Değerlerini Ortaya Çıkartarak *Kendi Sesini Bul*

Liderler değerlerini ortaya çıkardıktarak kendi iç seslerini duyabildikleri zaman diğerlerini kopyalamak yerine kendi fikirlerini açıkça ifade edecek, kendilerine bir yön belirleyecek, zor karaların üstesinde gelebilecek, insanları destekleyebilecek ve hayatlarına yön verecek özgüveni kendilerinde bulacaklardır (Kouzes ve Posner, 2014, 25). Örnek bir lider kendi iç sesine kulak verip gönülden benimsediği değerlerin farkına varmak için değerlerinin onlara rehberlik etmesine izin verir. Değerler bireyi diğerlerinden ayırır ve eşsiz kılar (Rao, 2013, 10). Değerler insanların eylemlerine yön verir, önceliklerini belirler, karar mekanizmasını oluşturur, neye evet neye hayır diyeceklerine şekil verir ve hayatta yaptıkları seçimlere açıklama getirir. İnsanlar değerlerini ne kadar net bir biçimde tanımlarsa kendilerinin ve liderlik ettikleri grubun seçeceği yola karar vermeleri ve o yola kendilerini adamaları daha kolay olur. Liderin değerlerini iyi bilmesi engellerle karşılaştığında ve belirsizlik yaşadığında yolunu bulmasına yardımcı olur (Kouzes ve Posner, 2014, 26). Hedefe doğru ilerlerken karşılaşılan engeller lideri yolundan çıkartabilir ancak yönünü tekrar bulmaya yardımcı olan işaretler yanı başındadır.

Kouzes ve Posner (2014, 30) neye değer verdiğini iyi bilen insanların, değerlerini kendine bile doğru düzgün açıklayamayan insanlara göre çok daha sıkı çalıştığını ve içinde bulunduğu kurumu sahiplendiğini ifade eder. Eğer bireyler çalıştıkları gruba gönülden bağlı olduklarını hissetmiyorlarsa kısa sürede o kurumla ilişkilerini keseceklerdir. Bu nedenle liderin kendi değerlerinin farkında olması ve takımın ortak

değerlerini her bireye net bir şekilde aktarabilmesi en mükemmel lider üye uyumunu beraberinde getirir (Komives ve diğ., 2011, 43).

Liderlik sayısız bilimsel çalışmayla desteklenmiş bir teorik alt yapıya sahip olsa da Kouzes ve Posner (2014, 29) liderliği bir sanat olarak tanımlar. Çünkü her bireyin liderlik deneyimi eşsizdir. Bu deneyime yön verirken bireyler sahip oldukları değerlerden aldıkları referansla kendi liderlik süreçlerine şekil verir (George, 2007, 8). Bu nedenle örnek liderler başkalarının yöntemlerini kopyalamak yerine kendi sözcükleri ile konuşur.

Liderlik süreci tabii ki liderin sadece kendi değerlerinden ibaret değildir. Liderlik ettiği grubun tamamının paylaştığı değerler ile ilgilidir (Senge, 1990). Liderin kendi değerlerini ortaya koymasının yanında grubunun değerlerini de anlaması ve bunları paralelleştirmesi oldukça kritik bir noktadır (Quinn, 1996). Paylaşılan değerler üretken ve samimi iş ilişkilerinin destekleyicisidir. Lider, grubundaki bireyleri benzersiz yapan değerleri takdir eder ve grubunun tamamının paylaştığı değerlere sık sık vurgu yapar (Kouzes ve Posner (2014, 31).

Örnek lider anlaşmadan yanadır. Ancak her zaman herkesin aynı noktada buluşması gerçekçi değildir. İnsanlar eğer aynı hedef için çalışıyorlarsa müzakere ederek ortak noktada bulur ve liderde bu süreç yön verir (Graen, Uhl-Bien, 1995). İnsanlar, kendi değerlerinin farkına vardığında, liderin neye değer verdiğini bildiğinde ve takımın değerleri ile kendi değerleri bağdaştırabildiğinde takım içinde kendine yer bulur. Lider ise insanların paylaşılan değerlere adanmışlık göstermesi için onlara önemseyecekleri bir neden verir ve dayanışma yaratır (Guthrie, Thompson, 2010). İnsanlar yaptıkları işi önemsediklerinde bu durum adanmışlık, işe hevesle sarılma ve yoğun bir pozitif enerji yaratır ve bu süreçte daha az kişi hayal kırıklığı yaşar. Lider, takım üyeleri ile ne istedikleri ve neye ihtiyaç duydukları konusunda sık sık konuşur. Bu iletişimin güçlü olması takım üyelerinin fikirlerini paylaşırken rahat hissetmelerine olanak tanır (Kouzes, Posner, 2014a, 31).

Örnek bir lider grubun temel değerleri üzerine konuşmak için her fırsatta bir tartışma ortamı yaratır. Böylece insanların başa çıkmak için fazlaca enerji ve zaman harcadığı belirsiz durumları ortadan kaldırırlar (Graen, Uhl-Bien, 1995). Bu tartışma ortamı hayati önem taşır. Çünkü lider grubun paylaşacağı değerlere önceden kendisi tek başına karar vermez. Bu değerler her üyenin fikirlerini sunarak aktif olarak dahil

olduğu tartışmalarda şekillenir. Değerler, birbirini aktif dinlemenin, fikirleri takdir etmenin, müzakere etmenin ve yanlış anlaşılımları ortadan kaldırarak hep birlikte ortak sonuçlara varabilmenin karşılığıdır (Kouzes, Posner, 2014a, 37). Böylece takımdaki her birey emek vererek birlikte ortaya çıkarttıkları değerleri her zaman savunacak ve bu değerlere adanmışlık gösterecektir (Schuyler, Baugher, Jironet, 2016, 81).

Örnek liderlik macerasına şekil veren eylemlerden ilki değerlerini ortaya çıkarma sürecidir. Bu süreçte lider eylemlerine yön veren temel değerlerini keşfeder. Bu keşif liderin iç dünyasına yaptığı bir yolculuktur (George, 2017, 3). Liderin kendi iç dünyasına yönelmesi kişisel değerlerini ortaya çıkartarak başkalarını taklit etmeden kendi iç sesini bulmasını ve böylece güvenilir bir imaj yaratmasını sağlar (Rao, 2013, 10). Ancak liderin sadece kendi değerlerini açığa çıkarması yeterli değildir. Takımdaki diğer üyelerin de değerlerine önem vererek herkesin paylaştığı değerleri ön plana çıkarmak insanların yaptıkları işi önemseyip anlamlı bulmalarına ve bu işe adanmışlık göstermelerine yardımcı olur (Kouzes, Posner, 2014a, 39). Bu süreçte lider insanların fikirlerini özgürce ve rahatlıkla söyleyebilecekleri güvenli bir ortam yaratmalıdır. Bu güven ortamında yapılan tartışmalar ve alınan kararlar herkesi tek çatı altında toplayacaktır (Schuyler, Baugher, Jironet, 2016, 81).

2.4.1.2. Değerlerini ve Eylemlerini Aynı Noktada Buluşturarak Örnek Ol

Güvenilir bir lider olmak demek, değerlerini hayata geçirerek söyledikleri ile yaptığı şeylerin uyumlu olduğunu insanlara göstermek demektir. Örnek bir lider takımındaki insanların güvenlerini kazanıp onları ortak vizyona bağlı kalmaya teşvik edebilir (Kouzes, Posner, 2014a, 43). Lider sadece kendi davranışlarından sorumlu değildir. Takımındaki tüm üyelerin yaptığı davranışlar lideri ilgilendirir. Bu nedenle lider takım üyelerini eğitmelidir. Örnek bir lider takımının ne için çalıştığı, takımın amacının her birey için neden anlam ifade ettiği ve bu amaca gönülden nasıl destek verecekleri konusunda onları yönlendirmelidir (Ancora, 2005). Liderin görevi takımdaki her bireyin değerleri ile eylemlerinin paralellik göstermesi için onlara yol göstermektir. Bunu başarmanın anahtarı ise liderin, kendi değerleri ile eylemlerini ortaklaştırarak takım üyelerine bu değerlere nasıl model olacakları konusunda örnek olmaktır (Wong, Page, 2003).

Takım üyeleri lider farkında olsun ya da olmasın sürekli onu gözlemler ve liderin söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olup olmadığına bu gözlemlere dayanarak karar verir. Bu nedenle lider eylemlerine ve aldığı kararlara çok özen göstermelidir. Aksi takdirde insanlar söylediklerinin sadece lafta kaldığını düşünür ve takımın gözündeki güvenilirliği azalır (Kouzes, Posner, 2014a, 45).

Örnek liderler kullandıkları dile oldukça özen gösterir ve kelimelerin gücüne inanırlar. Kelimeler sadece liderin inandığı şeyleri ifade etmek için kullandığı bir araç olarak düşünülmemelidir (Pondy, 1989, 228). Kelimeler, takım üyelerinin diğer insanlarla birlikte başarmayı amaçladıkları hayallerin resmini zihinlerde canlandırmaya yarar ve onları bu hayali gerçekleştirmek konusunda cesaretlendirir. Bu noktada liderin kullandığı dil ve kelime seçimi takımın fark yaratmasına yardımcı olur (Conger, 1991). Birkaç sihirli kelime düşünceleri ve eylemleri şekillendirebilir, insanların fark yaratabilecekleri konusundaki inançlarını güçlendirebilir. Kouzes ve Posner’a göre (2014, 48) lider, hiyerarşik bir yapıdan çok herkesin katılım gösterdiği ve adanmışlığı yüksek bir takıma sahip olmak istiyorsa, takımda farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını amaçlıyorsa ve insanları yenilikçi olmaya teşvik etmek istiyorsa takımda eşitliği ifade eden “biz” kelimesini kullanarak keşfe ve açık fikirliğe insanları yönlendirecek bir dil tercih etmelidir (George, 2007, 43).

Anlamlı sorular sormak, grubu paylaştığı ortak değerlere yöneltmeye ve hedefe giden yolda onların dikkatlerini olabildiğince sürece yoğunlaştırmayı sağlar (Stoll, Temperley, 2009). Liderin sorduğu sorular takım üyelerini zihinsel bir yolculuğa çıkartır ve onları geliştirir (Wong, Page, 2003). Takım üyelerini dar fikirlilikten kurtararak bakış açılarını geliştirmeye ve savundukları değerleri sahiplenerek bu değerlerin onlara yüklediği sorumluluğu almaya teşvik eder. Bunun yanı sıra, soru sormak lidere takım üyelerini dinleme fırsatı verir. Böylece üyeler düşüncelerine değer verildiğini hisseder (Kouzes, Posner, 2014a, 50).

Liderin örnek olma sürecinde yapması gereken en önemli şey ise takımından geri bildirim talep etmektir. Aksi takdirde söylediği ve yaptığı şeylerin birbiri ile paralel olduğundan nasıl emin olabilir? Örnek bir lider geri bildirim alarak öz farkındalık edinir (Connors, 2000, 22). Lider her zaman aldığı geri bildirimden memnun olmayabilir. Çünkü zaman zaman duymaktan hoşnut olmayacağı şeylerle yüzleşmek zorunda kalır. Buna rağmen geri bildirim almaktan kaçmaz (Qian, Lin, Chen, 2012). Şunun farkındadır ki eylemlerinin insanlar tarafından nasıl algılandığı ve vermek

isteği mesajı doğru iletip iletmediğini anlamamanın tek yolu geri bildirim almaya istekli olmaktır. Geri bildirim almak her ne kadar faydalı olsa da Kouzes ve Posner'in (2014, 51) liderlik uygulamaları envanteri ile yaptıkları çalışmalarda liderlerin geri bildirim almak için gösterdikleri çabanın diğer davranışlara göre düşük olduğu görülmüştür. Ancak araştırmalar insanları geri bildirim almaya teşvik etmek için bir davranışın kendini geliştirmek ve bugünden daha iyisini başarmak için tek yol olduğunu ifade eder (Ericsson, Prietula, Cokely, 2007).

Model olmak her ne kadar liderden beklenen bir davranış olarak algılsa da Kouzes ve Posner'a göre (2014, 54) takımdaki kişilere model olmak sadece liderin sorumluluğu değildir. Herkes bu süreçte birbirine örnek olmalıdır ve verdiği sözler ile davranışlarını aynı noktada buluşturmalıdır. Liderin takım üyelerinden farklılaşan tek sorumluluğu herkesin verdiği sözleri tutmasını sağlamaktır. Çünkü takım üyeleri, içlerinden birisi hedeften saptığı zaman liderin o kişiyi paylaşılan değerleri yaşatma konusunda nasıl yönlendirdiğini görmek ister.

İnsanlar sadece liderin söylediği ile yaptığı şeylerin uyumlu olup olmadığına bakmaz aynı zamanda takımdaki herkesin bu sorumluluğu almasını ister (Wong, Page, 2003). Bu nedenle liderin sadece takımdaki tek rol model olması yetmez, grubun tamamına model olmayı öğretmesi gerekir. Liderin insanların model olma davranışlarını güçlendirip onları daha güvenilir bireyler haline getirebilmesi için takımın zaman zaman kritik ve belirsiz durumlarla başa çıkması gerekir (Boyatzis, McKee, 2005, 13). En disiplinli ve planlı lider bile zaman zaman beklenmedik durumlar ile karşılaşabilir. Beklenmedik durumlar planları değiştirebilir, stres yaratabilir ve mücadele gerektirir. Aynı zamanda takıma değerli öğrenme deneyimleri sunar (Kouzes ve Posner, 2014, 55). Bunlar liderlik sürecinin bir parçasıdır. Böyle durumlarda lider grubun paylaştığı değerleri tekrar gün yüzüne çıkartır. Her bireyin bu değerleri tekrar hatırlamasını ve bu zorluğa göğüs germek için birlikte çalışmasını sağlar öğütler. Bu kritik ve belirsiz zamanları hasarsız atlatabilmek için her üyenin ortak değerleri destekleyen eylemler sergileyerek güvenilir bir üye olduğunu göstermesi ve diğerlerine model olması beklenir (Kouzes ve Posner, 2014, 56).

Hikayeler liderin takım üyelerine neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermek için kullandığı bir diğer araçlardır (Bryman, 1992, 58). Hikayelerden çıkartılan dersler ile lider paylaşılan değerleri vurgulayarak birlikte çalışmaya teşvik eder ve paylaşılan vizyonu hayata geçirecek gücü insanlarda yaratmaya çalışır (Rao, 2013, 15).

Hikayeler sayesinde insanlar kendi deneyimleri ile verilmek istenen arasında bağlantı kurar. Böylece model olacak gücü içlerinde hissederler (Kouzes ve Posner, 2014, 58). Örnek liderler takım üyelerinin gruba bağlılıklarını arttırmak, paylaşılan değerleri benimseyip bunlara model olmayı onlara öğretmek için liderlik sürecinde bu değerleri pekiştirmeli ve ödüllendirmelidir (Kouzes ve Posner, 2014, 59).

2.4.2. Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme

Gelecek birçok belirsizlik barındırır. Hiç bir hayalin kolay ya da garanti bir yolu yoktur. İnsanların yaptıkları planlar bir anda değişebilir. Ancak örnek bir lider tüm bu belirsizliğe rağmen fark yaratacağına gönülden inanır (Kouzes, Posner, 2014a, 66). Geleceği öngörür, takımın ulaşacağı benzersiz ideali bugünden yaratır. İnsanların bir arada ortak bir hedef için çalışmalarını mümkün kılsa inandıkları şeyi başarabileceklerinden emindir. Bu duyguyu takım üyelerine geçirmek için geleceğin mükemmel olasılıklarla dolu olduğunu onlara fark ettir. Adeta vizyonunun içine hayat üfler ve bu vizyonu insanların zihninde canlandırır (Quinn, 1996). Bunu başarabilmek için çevresindeki insanlara hayallerinden bahseder, diğer insanları bu vizyon hakkında düşündüklerini ifade etmeye ve onu grubun tamamı için anlamlı kılmaya çalışır. Sonuç olarak tek çatı altında ortak bir vizyona sahip olurlar (Conger, 1991).

2.4.2.1. Heyecan Verici Olasılıkları Hayal Edip *Geleceği Zihninde Canlandır*

Liderler gelecekteki olasılıkları zihinlerde canlandırarak insanların hedefe ulaştığında elde edeceği hazzı onlara en başta yaşatır. Paylaşılan bir vizyona ilham vermenin püf noktası budur (Kouzes ve Posner, 2014, 65). Liderler bunu yaparken takım üyelerinin heyecan verici olasılıkları hayal etmelerine imkan tanır. İnsan gelecek planları yapan tek canlıdır (Gilbert, 2007, 3) ve insan beyninin en mükemmel özelliği gerçekte var olmayan olayları düşünme becerisidir. Bu beceri bize gelecek hayalleri kurma imkanı tanır. Kouzes ve Posner'in (2014, 69) yaptığı araştırmalarda bu davranış, her üç kişiden ikisinin bir lideri takip etmek için önemseddiği bir vasıftır. Bu nedenle örnek bir lider idealisttir, hayal perestir ve olasılıklar üzerine düşünmeye yatkındır. Tüm örgütler küçük ya da büyük olsun bugün yalnızca bir fikir ancak gelecekte gerçek olacak bir hayal üzerine kurulmuştur. Bu hayal lideri ve takımdaki tüm bireyleri zor zamanlarda yola devam etmek için motive eder (Stoll, Temperley, 2009).

İnsanlara hayallerinin ya da vizyonlarının nereden geldiği sorulduğunda bunu mantıksal bir sürecin sonucu olarak değil bir his olarak tanımlar (Kouzes, Posner, 2014a, 70). Bu geri bildirimden yola çıkarak denilebilir ki, örnek bir lider vizyonuna şekil verirken geçmişini gözden geçirmeli, bugünün trendlerini takip etmeli, geleceği hayal etmeli ve en önemlisi tutkusunu hissetmelidir.

Gelecek tutkusu üzerine düşünürken geçmiş gözden geçirmek ilk bakışta zaman kaybı gibi gözükse de bireyin önünü daha net görmesine yardımcı olur (George, 2007, 4). Geçmiş anlamak benimsediğimiz fikrin bizim için neden bu kadar önemli olduğunu anlamamızı ve bu fikri gelecekte neden gerçeğe dönüştürmek istediğimizi kendimize ve takımdaki bireylere açıklamamızı kolaylaştırır. Kouzes ve Posner'a göre (2014, 72) buradan geçmiş gelecektir anlamı çıkartılmamalıdır. Anlatılmak istenen birey ne kadar genç olursa olsun geçmişini bilmesi ona kendisini ve içinde bulunduğu dünyayı anlama imkanı tanır. Böylece lider geleceği tamamen boş bir sayfa üzerine çizmek yerine geçmişten bugüne elinde olanların üzerine koyarak bu hayale daha kolay ulaşma imkanı bulur (Cianciolo, Antonakis, Sternberg, 2014, 212).

Örnek bir lider geçmişine göz atarken bugün çevresinde olan bitenleri de takip eder. Gündemdeki konulardan haberdardır. Takımında son zamanlarda önemsenen konuları yakından takip eder. Bunların vizyonuna yön verecek ve farklı boyutlar kazandıracak bir sürü güzel olasılık taşıdığını bilir (Conger, 1991). Vizyon yaratmak puzzle yapmak gibidir. Tüm parçaları toplayıp birbiriyle uyumlu bir bütün haline getirirsiniz. Vizyonunuzu oluştururken de çevrenizde olan biten bilgileri toplayıp ileride gerçek olacak bir hayali zihninizde canlandırırınız. Çünkü vizyon liderin önüne kristal bir küre içinde sunulmaz (Kouzes, Posner, 2014a, 73). Lider, vizyonuna çevresinde olup biten olaylardan topladığı küçük bilgilerle şekil verir.

Lider bugünün verdiği mesajı durup dinlerken bir yandan da geleceği hayal eder. Bu gelecek hayali, bir projeyi yakın bir tarihte başarı ile tamamlamak gibi kısa vadeli bir plan değildir (George, 2007, 153). Hayal etmek şuan üzerinde çalıştığımız projenin zorlukları ile başa çıkarken bir sonraki projeyi, ondan sonrakini ve ondan sonrakini zihninde canlandırmak gibidir (Kouzes, Posner, 2014a, 75). Bu anlayış öğrenci liderleri için kolayca göz ardı diledik bir durum olarak karşımıza çıkar. Okul hayatının öğrenciler üzerine yükledi sorumluluklar, ödevler, sunumlar ve sınavlar öğrencilerin en uzak hedeflerini mezun olmak ile sınırlandırabilir. Ancak şu unutulmamalıdır ki okul hayatı, içindeyken çok uzun ve önemli bir süreç olarak

gözükse de bireyin yaşamında kısa bir zaman işgal eder. Bun nedenle lider bir öğrenci mezuniyet sonrası hayata geçirmeyi planladığı büyük resmi hayal etmeyi ihmal etmemelidir.

Lider geleceği zihninde net bir biçimde canlandırabilmek için tutkularına sıkıca sarılmalıdır (Boyatzis, McKee, 2005, 175). Tutkuyla bağlı olduğu hayal, umut ya da vizyon o kadar güçlü olmalıdır ki zamanını harcamaya, kaçınılmaz engellere göğüs germeye, gerektiğinde fedakarlık yapmaya değerlidir (George, 2007, 103). Bu nedenle örnek bir lider onun için gerçek anlam ifade eden bir tutkusunu gelecekte ulaşacağına inandığı bir vizyona çevirir (McCutcheon, Lindsey, 2006, 239). Eğer lider gerçekten vizyonuna tutkuyla bağlı kalmazsa nasıl diğerlerini bu vizyonu paylaşmaya davet edebilir, onlardan uzun saatler sıkı çalışmalarını isteyebilir, zaman zaman ailelerinden uzak kalma pahasına bu hayalin peşinden koşma fedakarlığını göstermelerini talep edebilir (Kouzes, Posner, 2014a, 78)?

Liderlerden vizyoner ve ileri görüşlü olmaları beklenir (Wong, Page, 2003). Ancak onlardan diğerlerine bu vizyonu empoze etmeleri beklenmez. Çünkü insanlar sadece liderin hayallerini dinlemek istemez. Kendi hayallerinin de önemsenmesini isterler (Kouzes, Posner, 2014a, 79). Kendilerini, liderin çizdiği büyük resmin içinde görmedikleri zaman o takıma bağlılıkları kalmaz. İşte bu noktada liderin yapması gereken kendi dünya görüşünü takım üyelerine kabul ettirmek değil, takımdaki herkesin paylaştığı bir vizyona şekil vermektir. Böylece takım üyeleri kendilerini sürecin önemli bir parçası olarak göreceklidir (Stoll, Temperley, 2009).

Grubun sahip olduğu vizyonun alt yapısı lider ve üye etkileşimi sonucu oluşur. Lider dinleme becerisini geliştirmelidir ki bu etkileşim sürecini yönetebilsin (Boyatzis, McKee, 2005, 3). Takım üyelerini tanıyarak, onları aktif bir şekilde dinleyerek ve onlardan tavsiyeler alarak takımın tamamının duygularına tercüman olabilir. Örnek bir lider için paydaşların hepsi değerlidir ve hiç birinin fikirleri küçümsenmemelidir. Onların ne söylediklerini ve hissettiklerini dinleyerek, yönlendirici ve zaman zaman zorlayıcı sorular sorarak, açık fikirliliği destekleyerek ve tartışma ortamı yaratarak lider, takım üyelerinin düşüncelerini ifade etmelerini sağlar (Wong, Page, 2003). Liderin insanları dinlemek için gösterdiği hassasiyet onların ne istediğini, neye değer verdiğini ve ne hayaller kurduğunu anlaması için önemlidir. Bu beceri azımsanacak bir şey değildir, eşsiz bir yetenektir (Kouzes, Posner, 2014a, 82).

Lider takımını dinlediğinde onlar için anlamlı olanı kolaylıkla bulur. Takımdaki herkesin paylaştığı vizyon her bir birey için anlam ifade etmelidir ki insanlar o gruba bağlı kalsın (Ancora, 2005). İnsanlar bu dünyaya bir amaç için geldiğini düşünür ve takımın bir amacı olduğunda adanmışlığı artar ve fark yaratmak için sıkı çalışır (Tummers, Knies, 2013). Bu nedenle örnek bir lider takımın benimsediği vizyonun onlar için ne ifade ettiğini sık sık takım üyeleri ile tartışır ve bu amacı gerçekleştirmek için her birinin ne kadar önemli katkılar yaptıklarını anlamalarını sağlar (Kouzes, Posner, 2014a, 84). Çünkü bir hayal kağıt üstünde ne kadar iyi gözükürse gözüksün takım için uğruna çabalamaya değer bir hayal değilse lider insanları bu hayali gerçekleştirmek için bir arada tutamaz.

Dünya hızla değişirken ve insanlar gelecek haftayı bile tasarlayamazken büyük resmi nasıl üretip ona nasıl sağdik kalacakları hakkında kaygılanırlar (Schweizer, Patzelt, 2012). Örnek bir lider ise bu değişim dönemlerinin zaman zaman karşısına çıkacağının farkında olup bu dönemlerde temkinli olarak hızını düşürsede asla vizyonundan uzaklaşmaz. Kouzes ve Posner (2014, 85) bu değişim dönemlerini, güneşli bir havada keyifle arabanızı sürerken havanın bir anda değişip burnunuzun ucunu bile görmenizi engelleyen bir sis bulutu ile karşılaşmaya benzetir. Böyle bir durumla karşılaştıklarında insanlara nasıl hissedeceklerini ve nasıl hareket edeceklerini sorarlar. İnsanların verdiği cevaplar;

- yavaşlarım,
- direksiyonu iki elimle tutarım,
- ışıklarımı açarım ve
- müziği kapatıp yola odaklanırım şeklinde.

Liderin karşılaşacağı hızlı değişim dönemlerinde de yavaşlayıp hedefe daha yoğun bir şekilde odaklanması beklenir. Ancak asla durup geri dönmesi beklenmez. Çünkü örnek bir lider bu durumun geçici olduğunu ve havanın kısa zamanda tekrar düzeleceğini bilir.

2.4.2.2. Paylaşılan Hedefi Öne Çıkartarak *İnsanları Bu Hayale Ortak Et*

İnsanların bir liderden beklediği en önemli davranış bir vizyon yaratmasıdır. Ancak insanlar sadece büyük hayalleri olduğu için bir lideri takip etmez. Bunu yanında liderden bu hayali onlar içinde heyecan verici bir hale dönüştürmesini beklerler (Conger, 1991). Liderin bu görevi başarı ile yerine getirmesi için takımının paylaştığı

ortak ideallere başvurusu ve vizyonu herkes için canlı tutması gerekir (Kouzes, Posner, 2014a, 92). Takımın ortak hedefinin, takım üyelerinin kişisel idealleri ile hangi yönden benzeştiği üzerine konuşmak takımın paylaştığı vizyon için mücadele etme isteği uyandırır (Gündüz, 2008). Takım için çalışırken kendilerini de gerçekleştirme fırsatı bulan bireyler liderlik sürecinde zorluklarla karşılaştıklarında bunların üstesinden gelebilme gücünü kendilerinde bulacaklardır (McCutcheon, Lindsey, 2006, 262). Liderin takımı ile gerçekleştireceğine inandığı vizyona tutkuyla bağlı olması ve bu vizyon ile takım üyelerinin bireysel idealleri arasında bağ kurmayı başarabilmesinin yolu kendi vizyonunu empoze etmek yerine bu hayali diğer insanların zihninde uyandırabilmek (Korkmaz, Gündüz, 2011), takımın vizyonunun içine hayat üfleme, onu inandırıcı ve gerçek kılmak ve takım üyelerini sıra dışı şeyler yapacaklarına inandırmak ile mümkündür (Kouzes, Posner, 2014a, 94).

İnsanları bir vizyonun peşinden sürükleyebilen bir lider takım üyelerinin daha önce hiç denenmemişi deneme, eşsiz olma ve önemli bir görev üstlenme isteklerini karşılayabilmiş demektir (McCutcheon, Lindsey, 2006, 250). İnsanların bir takımda tutunamamalarının sebebi o grubun vizyonunun sıra dışı şeyler ortaya çıkaracağına inanmamaları ve herkes gibi olmanın onlara bir fayda sağlayamayacağını düşünmeleridir (George, 2007, 67). Ancak takımın eşsiz bir vizyona sahip olduğuna inandıkları zaman her fedakarlığı yapmaya hazır duruma gelirler, yaptıkları işten gurur duyarlar ve çevrelerindeki diğer üyeleri de bu sürecin bir parçası olmaları konusunda desteklerler (Kouzes, Posner, 2014a, 95).

Örnek bir lider de bu süreçte takımı ile birlikte gerçekleştireceği vizyonu onlar için anlamlı kılmak adına bu vizyonun kendisine değil takımdaki tüm bireylere fayda sağlayacağını, onların ihtiyaçlarına cevap vereceğini anlamalarını sağlar (Bass, 1990). Bunu başarabilmek takımın ortak vizyonunu insanların gözünde sanki gerçekmiş gibi canlandırır, bu vizyonu görebilmelerini, duyabilmelerini ve hissedebilmelerini sağlar (Kouzes, Posner, 2014a, 97) Geleceği resmetmek kolay değildir ve insanlar genelde vizyonlarını topluluk önünde paylaşmak konusunda yeterince başarılı olmadıklarını ve yaptıkları konuşmayı yeterince motive edici bulmadıklarını ifade ederler. Vizyonundan bahsederken örnek bir lider en derin duygularını konuşmasına dahil etmelidir (George, 2007, 153). Bu kadar hassas konuları bir topluluğun önünde açık etmek zor olsa da örnek bir lider tutkuyla bir vizyona bağlı olduğu zaman bu hisler zaten ağızından dökülü verir. Kouzes ve

Posner'a göre (2014, 99) bir liderin vizyonuna hayat verip insanları peşinden sürekleyemesi için bu kişinin karizmatik olması beklenmez, önemli olan kalbinde hissettiği duyguyu karşısındakilere geçirebilmesidir. Böylece takımın ilgisini çekebilir ve onları etkileyebilir (Parks, 2005, 48).

Lider vizyonuna hayat vermek için sembolik bir dil kullanır. Metaforlar, hikayeler, anekdotlar, alıntılar ve sloganlar liderin vizyonuna hayat veren, masajı karşı tarafa kısa, öz ve pratik yolla aktaran ve liderin vizyonunu zihinlerde somutlaştıran eşsiz araçlardır (Kouzes, Posner, 2014a, 100, Rao, 2013, 15). Bunun yanı sıra lider vizyonunu takım üyelerinin zihin gözleri ile görmelerini sağlamak için bu vizyonun gerçekleştirdiklerinde elde edecekleri hazzı onlara en başta yaşattır (Pondy, 1989, 228). Bu süreçte tüm takım üyeleri hedefe ulaştıklarında elde ettikleri başarının onlara neler hissettireceğini işin en başından bire bir yaşar ve süreç içerisinde kendilerini oldukça enerjik ve mutlu hissederler (Kouzes, Posner, 2014a, 102).

Takım ruhu oluşturmak, iyimserlik yaratmak, bireye dirayetli ve özgüvenli kalmayı aşlamak için örnek bir lider her duruma iyi tarafından bakabilmeyi başarır. Böylece lider takım üyelerine zorlukların hep anlamlı ve pozitif şeyler üreteceğine inanmalarını sağlar. Çünkü insanların zorluklara rağmen güçlü kalan bir lider aradığının farkındadır (Kouzes, Posner, 2014a, 103). Bunun yanı sıra, takım üyelerinin kapasitelerine güvenen, hayallerini destekleyen, zor görevlerde onlara destek olan bir lidere de ihtiyaç duyduğunu bilir. Bu nedenle örnek bir lider her zaman olumlu, kendine güvenen ve her görevin üstesinden gelinir yaklaşımı ile bakan kişidir (Connors, 2000, 23). Kötümser kişiler ilerlemeyi asla başlatamaz aksine onun önüne büyük bir set çeker. Goleman'a (2006) göre insanlar azarlandıkları ya da dışlandıkları zaman beyin fiziksel acı üreten mekanizmayı aktif kılar. Bu nedenle insanlar olumsuz anları cesaret verici sözlere göre daha net ve detaylı hatırlar. Olumsuz hatıralar kişide kaygı yaratır ve beynin mental yeterliliğini düşürür. Bunun aksine pozitif olmak yaratıcılık getirir ve problemler ile daha kolay başa çıkmayı, zor durumlarda dirayetli kalabilmeyi sağlar.

Örnek bir liderin benimsediği vizyonu ve hissettiği tutkuyu karşı tarafa geçirebilmesi için resmettiği vizyona gönülden bağlı olması gerekir. Vizyonunu benimsememiş ya da onu bir başkasından kopyalamış bir lider asla inandırıcı olamaz ve takımını bu vizyon etrafında toplayamaz (Conger, 1991). Bu nedenle lider gerçekleri konuşmalı kendi hissettiklerini ifade etmelidir (Kouzes, Posner, 2014a, 106). Vizyonuna en

derin biçimde bağlı bir liderden daha güvenilir, gelecekte gerçekleşebilecek sihirli bir hayalini heyecanla çevresine anlatan bir lider kadar eğlenceli ve idealine tutku ile bağlı bir lider kadar kararlı kimse yoktur. İnsanlar her daim mutlu ve gelecek hakkında iyimser bir lider arar (Bass, 1990). İşte ancak böyle bir lider takımını daha önce hiç denenmemiş maceralara hevesle girişmesini sağlar.

2.4.3. Sürece Meydan Okuma

Mücadele etme ve değişim için yeni fırsatlar arama bireyin yaptığı işi mükemmele yaklaştırır (Harris, 2009). Statüko ise sıradanlık getirir. Bu nedenle örnek bir lider yeteneklerini test edebileceği ve sınırlarının ötesine geçebileceği zorlu fırsatlar arar ve bunları gerçekleştirmeye gönüllü olur (Kouzes ve Posner 2014a, 115). Bunun yanında takımını da yeni zorlu görevleri üstlenmeye teşvik ederek gelişmesini sağlar. Bu süreçte lider inisiyatif alır ve her zorlu göreve bir macera olarak bakar.

Lider mevcut durumu değiştirmek için yeni fırsatların risk barındırdığının farkındadır. Risk almanın hata ve başarısızlık getirebileceğini bilir (Boyatzis, McKee, 2005, 18). Bu nedenle fırsatlar peşinde koşarken başarısız olma ihtimalini de göz önünde bulundurur. Yenilik peşinde koşan lider, zorlu fırsatları genellikle kendisi üretmez. Çevresi ve takımındaki bireyler ile etkileşim halindedir ve onların fikirlerini dinler, tavsiyeler alır ve sınırları zorlayacak fırsatları çevresindeki insanların katkıları ile bulur (Ancora, 2005).

2.4.3.1. Yenilikçi Yollara Başvurarak ve Girişimcilik Sergileyerek Gelişim İçin

Fırsatlar Ara

Liderlik işi değişim ile ilgilidir. Kouzes ve Posner (2014, 116) insanlara en iyi liderlik deneyimlerini sorduklarında anlatılan hikayelerin hepsinin var olan durumu değiştirmeye, geliştirmeye ve daha önce hiç denenmemiş ve keşfedilmemiş fırsatları denemeye yönelik olduğunu fark etmişlerdir. Bu insanların değişim maceralarının amacı değişimi yapmış olmak değil, bugün bulundukları noktadan daha iyi bir noktaya gelebilmek için becerilerini sınamak ve sınırlarını zorlamaktır (Bass, Riggo, 2006, 3). Zorlu maceralara atılmak ve sıra dışı şeyler başarmak ise yeni fırsatlar aramayı gerektirir (Peters, Smith, 1998). Örnek bir lider inisiyatif alarak ve çevresindeki fikirlere kulak vererek bu fırsatları takımı için anlamlı hedefler haline getirir.

Yapılan iş durağan olduğunda insanlar becerilerini test edemezler (Harris, 2009). Okulda iyi performans sergileyebilirler, sınavlarını başarı ile geçebilirler, zaman zaman küçük başarılar elde edebilirler. Ancak şu unutulmamalıdır ki durağanlık rehavet getirir ve rutine bağlı kalmak ortalama olmayı kabul etmektir. Zorluklara göğüs gerip gelişim fırsatları konusunda inisiyatif almak bireye kim olduğunu ve neler yapabileceğini gösterir (Rao, 2013, 14).

Örnek bir lider sorumluluklarının ötesine geçer (Burn, 1978). İlk olarak elindeki projenin başarı ile tamamlanması için ne gerekli ise bu işleri etraflıca öğrenir. Daha sonra bu projeyi çok daha iyi bir seviyeye getirebilmek için daha fazla ne yapabileceğini araştırır (Bass, Riggo, 2006, 5). Çünkü bilir ki sadece projenin ona yüklediği sorumluluğu yerine getirmek bir fark yaratmayacaktır. Rutin bir işi tamamlamış olacaktır. Rutinin sınırları içinde kalmak yeniliklerin gerisine düşmek demektir (Harris, 2009). Günümüzde değişimin hızla ivmesini arttırdığı bir ortamda normalle yetinmek kaybetmeyi baştan kabullenmektir. Bu nedenle örnek bir lider değişim dalgası ona çarpmadan bu değişimi önceden hissederek proaktif davranır (Kouzes, Posner, 2014a, 120). Sorumluluklarının ötesine geçerek fark yaratmak için takımını dinler, onlardan yeni fikirler alır, onları bu fikirleri hayata geçirmek için inisiyatif almaya teşvik eder ve üstlendiği her projede fark yaratır (Ancora, 2005).

Fark yaratmak lider için kolay bir süreç değildir ve bunu kendi başına başaramaz. Bu nedenle takımdaki her bireyin girişimci olabilmesi için uygun ortam yaratır (Kouzes, Posner, 2014a, 121). İlk olarak kendisi takımda değişim yaratmak için girişimcilik sergiler. Rutin olarak yapılan ancak artık değiştirilmesi gereken işleri tespit edebilmek için sorular sorar. Bu sorular o işin gerçekten ne kadar anlamlı olduğunu ortaya çıkarır. Bunun yanı sıra, örnek lider takımdaki diğer üyeleri de bu şekilde sorgulayarak değişim için inisiyatif almalarını sağlar (Bass, Riggo, 2006, 10). İlk önce küçük görevler vererek başarabileceklerini hissettirir. Sonra kısa zamanda daha fazla sorumluluk vererek hata yapmalarına ve hatalarından öğrenmelerine imkan tanır (Day, 2000). Bu öğrenme süreci zaman alsa da her bireyi bu yönde yetiştirmek uzun vadede takımın yararına olacaktır.

Öğrenme sürecinde lider, başarıya ulaşan takım üyelerini her toplantıda takdir edip diğerlerine model olarak gösterir (Kouzes, Posner, 2014a, 122). Ancak bunu yaparken çok dikkatli davranır. Diğer takım üyelerini asla küçük düşürmez. Süreç

içinden hep cesaret verir. Çünkü bilir ki incindikleri ve küçük düşürüldükleri zaman onları geri kazanmak çok zor olacaktır.

Örnek bir lider insanları değişim için inisiyatif almaya teşvik ederken bu değişimin gerçekten mücadele edilmeye değer olduğunu onlara hissettirir (Tummers, Knies, 2013). Her birey bu dünyada bir amaç için var olduğuna inanır. Yaptığı işin anlamlı olmasını ve bu amaca hizmet etmesini ister (Senge, 1990). Lider takımdaki her birey için uğruna mücadele edilecek ortak bir amaç bulursa takımına içsel motivasyon sağlamış olur (DePree, 1989, 14). İçsel motivasyon bireylerin maddi bir ödül beklemeden sırf yaptıkları işten haz aldıkları için en zor anlarda bile vazgeçmeden devam etmelerini sağlayan bir dürtüdür. Yaptıkları işi anlamlı buldukları zaman insanlar projenin sonucunda elde edecekleri mükafat için değil işin kendisini bir ödül olarak gördükleri için tutkuyla bu işe sarılırlar (Kouzes, Posner, 2014a, 124).

Dış görü yeteneği liderin farklı fırsatlar yakalayabilmek adına kendi bilgisinin ve deneyiminin ötesine geçme çabasıdır. Bu süreçte lider çevresini iyice gözlemler, kendi projesi ya da departmanı dışında diğer insanların neler yaptığını öğrenmeye çalışır, yeni insanlarla tanışır ve onların fikirlerinden faydalanır (Schuyler, Baugher, Jironet, 2016, 81). Örnek bir lider yeniliğin çoğunlukla kendisinden değil dışarıdan kaynaklı olduğunu bilir. Yapması gereken kendi kabuğundan çıkıp grubunu geliştirecek yeni fikirlere kapılarını açmaktır (Kouzes, Posner, 2014a, 125).

Kendi alanından tamamen farklı bir ortama girip bu alanda neler olduğunu keşfetmek insanlara zaman kaybı gibi gelebilir (Harris, 2009). Kendi grubu ya da projesinden tamamen farklı bir ortamda bulunmak ve bu ortamdaki insanlarla tanışmak liderin ufkunu genişletmesine, kendi sınırlarının ötesine geçmesine ve öğrendiği yeni yaklaşımları kendi projesinde uygulamasına büyük katkı sağlayacaktır (Wheatley, 2012, 329). Örnek bir lider rutinin dışında farklı sonuçlar elde etmek istiyorsa, işleri farklı yoldan yürütmesi gerektiğini bilir. Bu nedenle hep çevresini gözlemleyerek grubu için yenilikler hayal eder ve “farz edelim ki..” yaklaşımını kullanır (Kouzes, Posner, 2014a, 129). Çevresinde olup bitenlere kulak veren, kendi fikirlerin dışında da diğer insanların deneyimleyerek başarılı oldukları yeni yollar olduğunu kabul eden lider, değişim dalgası ona çarpmadan önce onun için hazırlıklı olur (Connors, 2000, 22, Gündüz, 2012, 139).

Örnek bir lider “fırsatlar kapımızı çaldığında onları karşılamaya hazır mıyız? ya da “fırsatlarla dolu bir kapıyı açıp içeri girmeye hazır mıyız? sorusunu sık sık kendisine ve takım arkadaşlarına hatırlatarak karşılarına çıkan her deneyime bir macera olarak bakmalarını sağlar (Rao, 2013, 13). Bu fırsatlar hayatta insanın üstlendiği bir proje, yaptığı bir ödev, bir sosyal sorumluluk projesi, katıldığı bir toplantı ya da kulüp etkinliği olabilir. Lider fırsatların her an karşımıza çıkacağını onları en iyi şekilde kullanmaya hazır olmamızı hatırlatır (Kouzes, Posner, 2014a, 131).

2.4.3.2. Sürekli Küçük Zaferler Elde Ederek ve Hatalardan Ders Çıkararak

Dene ve Risk Al

Sıra dışı işler bilinen yolu takip ederek gerçekleşmez. Kouzes ve Posner (2014a, 138) yaptıkları çalışmalarda insanların en iyi liderlik deneyimlerinin risk ve cesaret barındırdığını keşfetmiştir. Örnek liderler her yeniliği, denenmemişi denemeye cesaret ederek ve bu süreçte risk alarak gerçekleştirmiştir (Stoll, Temperley, 2009). Bu kişileri bireysel risk alan insanlardan ayıran ise takım üyelerini de yeni şeyler denemeye ve risk almaya teşvik edecek ortamı yaratmalarıdır. Bu ortamda takım üyeleri denemekten ve deneyimlerinden öğrenmekten keyif alacaklardır.

Örnek bir lider zafere tek adımda ulaşamayacağını bilir (Kouzes, Posner, 2014a, 139). Bu nedenle bütün birikimini tek bir hamleye bağlayıp sonucunu tahmin edemeyeceği büyük bir risk al almak yerine küçük ama güvenli riskler alarak zafere adım adım yaklaşır. Bu küçük risklerin bazılarının başarısız olma ihtimali vardır. Ancak lider takım üyelerine bu başarısızlıkları yaşama şansı vererek deneyimlerinden öğrenerek fark yaratmalarını sağlar (Harris, 2009). Örnek liderler deneyerek öğrenmeyi ve risk alarak yeni ufuklar açmayı önemser (McCutcheon, Lindsey, 2006, 262). Bu süreçte küçük başarılar elde etmenin ve deneyimlerden ders çıkartmanın mücadeleyi keşfe, belirsizliği maceraya atılma isteğine, korkuyu çözüme ve riski ödüle dönüştüreceğini bilir.

Büyük hedefler çözümü zor sorunları da beraberinde getirir. Örnek bir lider bu sorunların tek seferde çözülemeyeceğinin farkındadır (Johnson, 2008). Bu sorunları aşılması zor ve büyük sorunlar olarak kodlamak takım üyelerinin de motivasyonunu düşürecektir. Peki lider bu sorunların üstesinden nasıl gelir? İnsanları yeni bir yöne doğru hareket etmeye, eskimiş düşünce tarzlarını yıkmaya ve var olan davranış kalıplarını değiştirmeye nasıl ikna eder? Tabi ki her seferinde küçük küçük adımlar

atarak (Kouzes, Posner, 2014a, 141). Örnek bir lider hedefe doğru uzanan zorlu yolculuğu küçük köşe taşlarına ayırır. Her birini diğerinin üstüne koyar. Başardıklarında bu zorlu yolda küçük başarılar elde ettiklerini ve bunların zaferin erken kutlamaları olduğunu takımına hissettirir (Gupta, 2009). Süreç içerisinde küçük başarılar elde eden bireylerin gruba adanmışlığı, kendilerine ve başaracaklarına olan inançları artar ve mücadele etmek için yeterli güce sahip olduklarına inanırlar. Kouzes, Posner (2014a, 143) dinledikleri her hikayede büyük zaferlerin küçük adımlar atarak başarıldığına şahit olmuşlardır. Büyük bir projeyi küçük parçalara ayırmak takım üyelerine deneyerek öğrenecekleri birçok küçük fırsat yaratır. Tüm bu küçük deneme fırsatları büyük hedefe katkı yapar ve gruba küçük başarıların mutluluğunu yaşama imkanı tanır (Syptak, David, Ulmer, 1999)

Her ne kadar büyük bir projeyi küçük parçalara bölerek kolaylaştırsak ta bu, başarıya kesin ulaşma garantisi vermez. Denemeler başarısızlıkla sonuçlanabilir ve bireyi hayal kırıklığına uğratabilir. Hatta bazen ilerlemeye izin vermez. Böyle anlarda psikolojik dayanıklılık çok önemlidir. Kouzes ve Posner'ın (2014a, 144) dinlediği liderlik hikayelerinde bireylerin %95'i bu deneyimi heyecan verici olarak tanımlarken bu kişilerin %20 yirmisi aynı zamanda bu süreci moral bozucu ve %15'i de korkutucu ve stresli olarak tanımlamıştır. İçlerinden bir tanesi liderlik deneyimini şu şekilde tasvir eder: *"Benim başarıım bir çok engel ve çokça göz yaşı ile dolu. Ancak sonunda bunların hepsi mükemmel bir deneyime dönüştü."* Fark yaratan her süreç engel ve stress barındırır. Bunlara göğüs germek ve pes etmeden mücadeleye devam etmek bireyin psikolojik dayanıklılığı ile yakından ilgilidir (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, McKee, 2007). Araştırmalar bu beceriye sahip olan bireylerin sorunlarla daha iyi başa çıktığını ve başarısızlıklardan sonra kendilerini daha hızlı toparlayıp mücadele etmeye devam ettiklerini göstermektedir (Bruce, Sinclair, 2009). Değişim ve stresle başa çıkma becerimiz psikolojik dayanıklılığımız ile yakından ilgilidir. Bunu güçlendirmek için kişi kendisine inanmalı, uğruna mücadele ettiği hayalin onun için ne kadar büyük anlam taşıdığını kendisine sık sık hatırlatmalı, hayatının kontrolünü eline alarak başarısızlık yaşasa bile devam etmeyi bilmeli ve her mücadeleyi ona hem olumlu hem olumsuz deneyimler yaşatabilecek bir macera olarak görmelidir.

Satükoya meydan okumak, anlamlı bir değişim yaratmaya çalışmak, zorluklara göğüs germek ve zor bir sorunu çözmeye çalışmak zaman zaman başarısızlıkla

sonuçlanabilir. Tabi ki birey her zaman doğru olanı yapma beklentisinde olur. Ancak daha önce hiç denenmemiş bir şeyi deniyorken değil (Day, 2000). Eğer takım yeni ve farklı bir iş üzerinde çalışıyorsa lider başarısızlıkların olacağını önceden bilir ve kabullenir (Harris, 2009). Ancak hiçbir zaman kaçınılmaz bir hatayı birisinin üstüne yıkmaya çalışmaz. Aksine böyle anlarda “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorgulayarak başarısızlıklardan yeni başarılar doğurmaya çalışır (Kouzes, Posner, 2014a, 149). Örnek liderler sabit fikirlilikten kurtulup düşünce biçimini esnetmeye çalışırlar. Bunu başarmanın yolu ise karşılaştığı zorlukları kucaklamaktır. Öğrenme de ancak o zaman başlar. Başarısızlık kaçınılmazsa sonucu sahiplenip ondan ders çıkartmak takımı başarıya götürecektir (Rao, 2013, 16). Örnek bir lider bu süreçte takımdan geri dönüt alarak, yapıcı eleştirileri aktif bir şekilde dinleyerek ve çevresindeki diğer başarıları bir tehdit değil ilham kaynağı olarak görerek zor anlar da bile öğrenmeye devam eder.

Örnek bir lider takım üyelerinin de deneyerek öğrenmeleri ve hatalarından ders çıkartmaları için onlara şans tanır (Stoll, Temperley, 2009). Ancak insanlar yeni bir şey denemeye her zaman gönüllü olmaz. Çünkü başarısız olma fikri onları korkutur ve diğerlerinin bu duruma şahit olmasını istemezler. Bu aşamada lider, takım üyelerini denemeye ve hata yapmaya teşvik edecek ve onların rahat hissetmelerini sağlayacak bir ortam yaratır (Connors, 2000, 21). Takımda herhangi bir üye hata yaptığı zaman suçlu aramak yerine bu hatayı grup olarak sahiplenip, “bu deneyimden ne ders çıkarabiliriz?” diye sorar (Kouzes, Posner, 2014a, 153). Hatayı sahiplenmek ve bu deneyimden ders çıkartmak bu hatanın yeniden tekrarlanmasını engeller ve sürekli ve aktif bir öğrenme ortamı yaratır. Böyle bir ortamda insanlar en iyi performans sergiler çünkü hata yapmaktan korkmaz ve bunun stresini yaşamaz. Hata yapsa bile sonucunda bu hatadan hep birlikte yeni birşey öğreneceklerini bilir (Quinn, 2015).

En iyi liderlik deneyimleri hep değişim ve stres yaratır. Bu zor zamanlar liderin hayatının bir parçası olmuştur (Kouzes, Posner, 2014a, 156). Örnek bir lider böyle zamanlarda asla pes etmez, kendini hızlıca toparlar ve tutkuyla bağlı olduğu vizyon yolunda ilerlemeye devam eder (McCutcheon, Lindsey, 2006, 5). Başarısızlıklarını kabullenir ve ders çıkartır ancak hiçbir zaman kendini ve çevresindeki insanları bu hata nedeniyle suçlamaz. Takım üyelerini de bu şekilde metanetli ve dirençli olabilmeleri için yetiştirir (Kouzes, Posner, 2014a, 157). Onlara becerilerini

zorlayacak ancak pes ettirmeyecek zorlukta görevler vererek strese, zorlu çalışma koşullarına ve değişimin yarattığı belirsizliğe karşı dirençli kalabilmelerini sağlar (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, McKee, 2007). Ayrıca zor anlarda takım üyelerine başarının yakınlarda bir yerde onları beklediğini ve geleceğin birçok zaferle dolu olduğunu hatırlatır.

2.4.4. İnsanları Harekete Geçirme

Liderlik bir takım çalışmasıdır, solo bir gösteri değildir. Yalnızca tam anlamıyla birbirine güvenerek ve güçlü ilişkiler kurarak paylaşılan bir hayal gerçeğe çevrilebilir. Diğer insanlara yardım ederek onlara yetenekli ve güçlü olduklarını göstermek ve özsaygılarını arttırmak, ortak bir hedefe doğru giden bir yolculuğa katılma konusunda bu insanları harekete geçirmenin anahtarıdır. Liderler takım üyelerini karar verme ve hedef belirleme sürecine kattıklarında, takım ruhu, uyum ve topluluk bilinci inşa ettiklerinde, ilerlemek için gerekli olan takım çalışmasını, güven ortamını ve yetkilendirme sürecini kolayca elde ederler (Kouzes, Posner, 2014a, 162).

Örnek bir lider, kendisi kazandığında takımdaki herkesin kazanacağı fikrini karşı tarafa iletir. Başarıya ulaşmak için takım üyelerinin yeteneklerini geliştirirken onlar ile gücünü ve bilgisini paylaşmaya özen gösterir. Lider, bir koç ya da öğretmen gibi davranarak takım üyelerine onların yeteneklerini sınavacak görevler verir, engelleri ortadan kaldırır ve takım üyelerinin başarıya ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları olanakları sağlayarak onlara destek olur. Liderler işbirliğini teşvik ederek, güven inşa ederek, insan ilişkilerini güçlendirerek insanları harekete geçirir. Böylece onların özerk davranabilmelerini ve yeteneklerini geliştirebilmelerini sağlarlar (Kouzes, Posner, 2014a, 163).

2.4.4.1. Güven İnşa Ederek ve İletişimi Kolaylaştırarak İşbirliğini Teşvik Et

Örnek liderler liderliğin sola çalışma değil ekip çalışması olduğunu farkındadırlar. Kouzes ve Posner (2014a, 167) en iyi liderlik deneyimlerini dinlediklerinde insanların liderlik sürecinde iş birliği ve takım çalışmasının zorlu durumları aşmanın püf noktası olduğundan bahsettiklerine tanık olmuşlardır. Her yaştan, her sektörden, dünyanın her yerinden liderlik deneyimi yaşayan bireylerin “Bunu yalnız başıma yapamazdım” dediklerini duymuşlardır. Bu nedenle örnek liderler insanların etkili bir şekilde birlikte çalışabilecekleri bir ortam yaratmak için takım üyelerinin

ihtiyaçlarına duyarlı davranır, takımın hedefini her üyenin anlamasını sağlar ve takımda karşılıklı saygı ortamını oluştururlar (Wilkes, 1996). Takım alışması ve güven ortamını sağlayarak takım üyeleri arasında iş birliğini kolaylaştırmanın en etkili yolu ise güven ortamı yaratmak ve insanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmektir (McCutcheon, Lindsey, 2006, 244, Balyer, 2016).

Lider, takım üyelerinin üzerlerinde baskı kurmadan ve onları kontrol etmeye çalışmadan liderlik sürecine kattığı zaman, üyeler kendilerini sürecin bir parçası olarak hissedeceklerdir (Gündüz, 2012, 139). Böylece takımda “Ben değil biz” yaklaşımı hakim olacaktır (George, 2007, 43). Bu havayı oluşturmak güven ortamı yaratmak ile mümkün olur (Kouzes ve Posner, 2014a, 168). Güven inşa süreci bireyin ilk adımı atarak kendini diğerlerine açması, savunmasız yanlarını göstermesi ve kontrolü sadece kendi elinde tutmak yerine paylaşması ile başlar. Liderlik sürecinde genellikle ilk güvenen ve ilk adımı atan liderdir (Lloyd, Spears, 1996). Çünkü örnek bir lider bilir ki diğerlerinden ona güvenmelerini beklemeden önce kendisinin takıma güvendiğini hissettirmek gelecekte büyük kazanç getirecektir. Dünyanın farklı yerlerindeki öğrenciler, liderleri onlara güvendiği zaman neler hissettiklerini şöyle açıklamışlardır (Kouzes ve Posner, 2014a, 169):

- “Ben kendimi alışkan bir birey olarak tanımlarım ama Alex’in bana güvenmesi çok daha sıkı çalışmamı sağladı. Çünkü onu hayal kırıklığına uğratmak istemedim.” (Kanada)
- “Bob bana güvendiği için başarısız olmayacağımdan emindim.” (Hong Kong)
- “Benim kararlarıma güvendiğini söylemesi onu hayal kırıklığına uğratmamamı ve güvenini kazanmak adına iki kat daha fazla çaba sarf etmemi sağladı.” (Güney Afrika)
- “Bu güven bana daha iyisini yapmaya cesaret etmem konusunda güç verdi.” (Çin)
- Yeteneklerime güvendiğini hissettiğim için onunla çalışma konusunda heyecanlıydım. Sadece Wilson’ın güvenine karşılık vermek için abalamıyorum aynı zamanda yeni fırsatlar keşfedeceğim için kendimi iyi hissediyordum.” (Almanya)
- Bu durumla kendi başıma baş edebileceğim konusunda bana güvendiğini bilmek daha önce hiç denemediğim bir işi ilk defa yapacak olmama rağmen kendime güvenmemi sağladı.” (Avustralya)

İlk güvenen ve kendini açan kişi olmak korkutucu olabilir. Ancak örnek liderler takım üyelerine güvendiklerinde güvenlerinin boşa çıkmayacağına ve paylaştıklarının diğerleri tarafından kötüye kullanılmayacağına inanırlar (Kouzes ve Posner, 2014a, 170). Kontrol etmeyi bırakıp, sorumluluğu paylaştıklarında takım üyelerinin de bu süreci en az kendileri kadar ciddiye alacaklarını ve sonuçları sahiplenecekleri konusunda risk alırlar (Greenleaf, 1977). Yukarıdaki örnekler ise bu riskin çoğunlukla sağlıklı olduğunu ve olumlu getiri sağlayacağını kanıtlar.

İnsanların lidere güvenmesinin bir diğer sebebi ise liderin takım üyelerinin fikirlerine açık olması ve bu fikirleri gerçekten önemsemesidir (Kouzes, Posner, 2014a, 172). Takımın ne söylediğini basitçe dinlemek, onların bakış açılarının ne kadar değerli olduğunu onlara hissettirmek ve fikirleri sayesinde takıma yaptıkları katkı nedeniyle takdir etmek örnek bir liderin takım üyelerine ve onların fikirlerine saygı duyduğunu gösterir (Stoll, Temperley, 2009). Liderin takım üyelerinin yaptıklarına ve hissettiklerine duyarlı olması aradaki bağı güçlendirir ve bu da liderin yaptığı yönlendirmeye kulak vermeyi ve onun tavsiyelerine uymayı kolaylaştıran bir bağlıdır. Takımda insanların birbirlerine gösterdikleri bu karşılıklı empati ve anlayış güven yaratır (Syptak, David, Ulmer, 1999). Örnek bir lider, çevresinde olan biteni başkasının gözünden görmeye ve farklı bakış açıları üzerinde düşünmeye özen gösterir. Bu şekilde grup üyeleri karşılaştıkları zorlukları, hayal kırıklıklarını ve yaratıcı fikirlerini lider ile paylaşmaktan çekinmez (Connors, 2000, 24). Çünkü önemseneceklerini ve yapıcı geri dönütler alacaklarını bilirler.

İnsanların bir kişiyi takip etmeye istekli olması için o kişinin söylediklerinin ve yaptıklarının bilincinde olması ve bunu takım üyelerine hissettirmesi gerekir. Bu nedenle örnek bir lider bildiklerini takım üyeleri ile paylaşır ve onların aynısını yapmaları için teşvik edici olur (McCutcheon, Lindsey, 2006, 257). Zamanla takımdaki diğer kişiler de bildiklerini paylaşmaya başlar ve böylece güven ortamı oluşur. Örnek bir lider takım üyelerinin paylaştığı bilgiyi dikkate alıp güvendiği sürece güven ortamını korunmaya devam edecek ve takım üyeleri kedilerini bu süreçte değerli hissedecektir. Örnek lider güvenin çabuk kaybedilebileceğini ve kaybedilince tekrar kazanmanın ne kadar zor olduğunu bildiği için insanların paylaştığı bilgiyi asla laf olsun diye dinlemez mutlaka hayata geçirir (Kouzes, Posner, 2014a, 174).

Örnek bir lider liderlik sürecinin altından tek başına kalkamayacağını bilir. Kouzes ve Posner (2014a, 175) dinledikleri her hikayede liderlerin “Bunu yalnız başıma başarmazdım.” dediğine şahit olmuştur. Takım üyelerinin desteğini almak insanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek ile mümkündür. Bu nedenle lider takım üyelerinin iş birliği içinde çalışabilecekleri ve birbirlerine bu süreçte güvenebilecekleri bir ortam yaratır (Albert, Flournoyi LeBrasseur, 2009, 258). Lider ortak hedefler üzerine konuşarak, takım üyelerinin bu hedeflere başarı ile ulaşmalarını sağlayacak rollerini açık bir şekilde tanımlayarak ve bireysel değil takım olarak başarabilecekleri projeler yaratarak güven ortamını oluştururlar (Graen, Uhl-Bien, 1995).

İnsanları ortak bir amaç etrafında toplamak takım çalışmasının kilit noktasıdır. Takım üyelerinin her biri bu amacı anlamlı bulduğu sürece başarıya ulaşmak için ellerinden geleni yapacaktır (Wong, Page, 2003). Aynı zamanda lider takım üyelerinden her birine hedefe ulaşmada ihtiyaç duyulan kilit roller verir ve her birinin rolünün çok değerli olduğunu hissettirir. Bu şekilde takımın ortak hedefine gönülden bağlı olan ve rolünün bu hedef için önemli olduğunu hisseden bir takım üyesi kendini değerli hisseder (Stoll, Temperley, 2009). Çünkü lider her üyeye sanki büyük bir yap-bozun parçalarıymış ve bir tanesi eksik olunca hiç bir zaman tam olamayacaklarmış gibi hissettirir (Kouzes, Posner, 2014a, 178). Bu değeri hisseden birey ise takım çalışmasının başarıya ulaşması için sorumluluklarının üzerinde çaba sarf eder.

Uzun süreli fayda sağlayan ilişkilerde karşılıklı yardımlaşma duygusunun hissedilmesi önemlidir (Albert, Flournoyi LeBrasseur, 2009, 258). Eğer partnerlerden biri sadece veriyor ve diğeri bu bilgiyi kullanıyorsa bir taraf kendini üstün nitelikli olarak görürken diğeri hiç üretmeden sadece kullanır. Böyle bir atmosfer karşılıklı yardımlaşma sürecini imkansız hale getirir. Yardımlaşmanın gücünü en net açıklayan “Mahkum İkilemi” (Prisoner’s Dilemma) adlı çalışmadır (Axelrod, 2006). Bu çalışmaya göre ikilem hakkında karar vermeye çalışan iki taraf vardır. Bunlar ya birlikte çalışarak iş birliği yapacaklar ya da rekabet edip bireysel kazançlarını arttıracaklardır. Her iki tarafa birbirlerinin vereceği karardan habersizdir. İki strateji vardır: işbirliği ya da yarışma ve dört farklı çıktı vardır: kazan-kazan, kazan-kaybet, kaybet-kazan ve kaybet-kaybet. Bir taraf iş birliğini tercih ederken diğeri rekabet etmeyi tercih ederse en fazla bireysel getiriye rekabet eden kazanır. Her iki tarafta rekabet etmeyi seçerse ikisi de kaybeder. Son

olarak her iki taraf iş birliğini seçerse ikisi de kazanır (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Kısa vadede bu kazanç bireysel kazanç kadar fazla olmada da uzun vadede iş birliği bencilliğin önüne geçer ve daha çok kazandırır (Grab, 1996). Bunun yanında iş birliği içinde çalışmak her zaman daha az streslidir ve ilk adımı sen attıp iş birliğine yanaşırsan insanlar bu yaklaşımını unutmaz ve ilk seferde hayal kırıklığına uğrasan bile bir sonraki proje de iyi niyetini asla suistimal etmezler (Kouzes, Posner, 2014a, 180).

Takım üyelerini iş birliğine teşvik eden üslendikleri projenin takım çalışması olmadan başılamayacağını bilmeleridir (Montes, Moreno, Morales, 2005). Bu nedenle lider bireysel başılabilecek kadar basit projeler yürütmek yerine paylaşılan çabaya teşvik edecek projeler tasarlamalıdır (Kouzes, Posner, 2014a, 181). Böyle bir projede takımdaki tüm üyelerin belirli bir görevi vardır ve bir kişi bile görevini yerine getirmedğinde başarıya ulaşamayacağı açıktır. Bu süreçte lider takım üyelerinin şunu anlamasına yardımcı olur: bu projeyi tamamlamak için iş birliği içinde çalışmak, işi daha hızlı bitirmeyi sağlar (Hamel, Doz, Prahalad, 1989, Gündüz, 2008). Aksi taktirde bireysel çalışma kısa vadede bireye kazanç sağlasa bile kısıtlı kaynakla projeyi bitirmeye çabalayacağı için stresli bir ortamda şikayet ederek ve diğer insanlarla rekabet ederek çalışmak zorunda kalır.

Takımın ortak bir hedefi desteklemesi, her bireyin bu hedefin içinde kendini konumlandırabilmesi, yardımlaşma ve paylaşılan çaba iş birliğini olumlu yönde etkileyen bileşenlerdir (Albert, Flournoyi LeBrasseur, 2009, 258). Bunların yanı sıra yüz yüze ve kaliteli iletişim iş birliğinin olmasa olmaz unsurudur. İnsanlar birbirlerini şahsen tanıdıkları ve yüz yüze iletişimde bulundukları zaman takım olarak daha etkili çalışırlar. Çünkü karşıdaki kişiyi birinci elden tanımak her zaman güven unsurunu olumlu yönde etkiler ve iş birliğini besler (Warkentin, Sayeed, Hightower, 1997). Günümüzde teknoloji olmazsa olmaz iletişim araçlarından en önemlisi iken sadece sanal ortamda insanlarla çalışma yapmak verimli olmayacaktır. Bu nedenle Kouzes ve Posner (2014a, 182) aynı mekanda çalıştığınız kişilerle sanal ortamda haberleşmek yerine ilk aşamada yüz yüze görüşme yapın eğer mecbur kalırsanız sanal ortamda çalışmaya devam edin önerisinde bulunmaktadır.

2.4.4.2. Özerkliği Destekleyerek ve Becerileri Geliştirerek *Diğerlerini Güçlendir*

Örnek liderler takım üyelerini güçlendirmeye önem verirler (Greenleaf, 1977). Takım üyelerinin kendi başarılarını sahiplenebilmeleri ve sürecin sorumluluğunu alabilmeleri için onların yeteneklerine olan güvenlerini artırır, becerilerini geliştirir, fikirlerini aktif şekilde dinleyip uygulamaya çalışır, kritik karar alma sürecine katılmalarını sağlar ve yaptıkları katkıları taktir ederler (Kouzes ve Posner, 2014a, 186). Bu şekilde onları güçlendirerek inisiyatif almalarını ve kendi kendilerini yönlendirebilmelerini sağlarlar. Böyle bir ortamda takım üyeleri yaptıkları işin sorumluluğunu almaktan ve başarılarını sahiplenmekten çekinmezler (McCutcheon, Lindsey, 2006, 262).

Örnek liderler, takım üyeleri kendilerini yeterince güçlü, becerikli ve faydalı hissetmedikleri zaman performanslarının çok düşük olacağını ve süreç içinde mutlu hissetmeyeceklerini bilirler. Bu nedenle onların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlarlar (Greenleaf, 1977, 27). Bireyin kendini hangi durumda daha güçlü hissettiğini ortaya çıkartabilmek adına Kouzes ve Posner (2014a, 189) öğrencilerin kendilerini güçlü ve güçsüz hissetliklerinde hangi koşullarda olduklarını hatırlamalarını ve ifade etmelerini istemiştir. Öğrencilerin kendilerini güçsüz hissettikleri anlarda içinde bulundukları durumlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Kimse fikrimi dinlemedi ve ne söylediğim ile ilgilenmedi.
- Arkadaşlarımın içinde benimle tartışmaya girdi ve ağzına geleni söyledi.
- Beni destekleyeceğini söylemesine rağmen arkamda durmadı.
- Benim yaptığım işten kendilerine pay çıkardılar.
- Benim de bilmem gereken bilgiler benden saklandı ve bu nedenle toplantının dışında kaldım.
- Hiç kimse benim başarıyı ya da başarısızlığımı umursamadı.
- Gruptaki diğer üyeler bu işle başa çıkamayacağımı düşündüklerinde kendimi önemsiz hissettim.
- Kendisinin yapmak istemediği bir işi benim yapmam konusunda ısrarcı oldu.
- Önemsiz işlere atandım.
- Hep kendine yakın üyeler ile çalıştı ve ben onlardan biri değildim.

Bunların tersine öğrenciler kendilerini güçlü hissettikleri zaman içinde bulundukları durumu şöyle tanımlamışlardır:

- Daha önce hiç yapmadığım bir proje olmasına rağmen bu önemli projeyi üstlenmem istendi.
- Bilgi paylaşıldı.
- Karar verirken kendi tercihim yapmaktaydım özgürdüm.
- Mentörüm/koçum mükemmel bir potansiyelim olduğunu ve bana inandığını söyledi.
- İnsanlar bana fikrimi sordu ve söylediklerime değer verdi ve bugün benim fikrim hayata geçirildi.
- Kararlarım desteklendi.
- Takımda görünür kıldım çünkü mentörüm başarı ile tamamladığım bir projenin sonunda beni tüm takım üyelerinin önünde övdü.
- İşimi nasıl daha iyi yapabileceğim konusunda yönlendirildim.
- Takım üyeleri başarıyla tamamladığım bir projeden ötürü beni kutladı.
- Yeni beceriler geliştirmem ve yeni fırsatlar elde etmem konusunda bana fırsat tanındı.

İnsanların temel ihtiyacı kendi hayatlarını kendileri kontrol etmektir (Johnson, 1999). Eğer diğerleri tarağından kontrol edildiklerini ya da yeterince desteklenmediklerini düşünürlerse ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyamazlar. Kouzes ve Posner (2014a, 192) lise öğrencilerine en iyi ve en kötü öğretmenlerinin onların var olan performanslarının ve enerjilerinin ne kadarını ortaya çıkardıklarını sorduklarında en kötü öğretmenin öğrencilerin performanslarını ve enerjilerini %2 ile %40 oranında; en iyi öğretmenin ise %40 ile %110 oranında ortaya çıkardığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmadan, örnek bir liderin takım üyelerinin yeteneklerini kötü bir yöneticiye oranlar iki ila üç kat daha fazla ortaya çıkarttığı görülmektedir. Matematiksel açıdan bireyin performansını %100'ün üzerine çıkartmak imkansız olsa da öğrenciler “Bunu gerçekten başardı. Yapabileceğimi düşündüğümünden daha fazlasını yapmamı sağladı.” şeklinde durumu açıklamışlardır. Örnek liderler, takım üyelerinin kendilerini güçlü hissetmeleri için değerli hissetmelerini sağlar ve onlara özerklik tanır (Johnson, 1999).

Örnek liderler takım üyelerinin otonom davranmalarını desteklemek için onlara en iyi seçeneğe kendi başlarına karar verme imkanı tanır (Kouzes, Posner, 2014a, 194). Bir girişimde bulunmadan önce atacakları her adımı lidere danışmak yerine kendi kararlarını alıp harekete geçmeleri onların bağımsız karar verme becerilerini geliştirir

ve kendilerini yeterli ve güçlü hissetmelerini sağlar. Örnek liderler takım üyelerinin en yeterli ve etkili hissettikleri zamanın zorlu görevlerin üstesinden gelebilecek kararları kendi başlarına alabildikleri zaman olduğunu bilir. İnsanlara özgürlük tanımak onları güçlendirmenin en kolay yoludur (Greenleaf, 1977, 30). Yeni şeyler denemek ve sürecin bir başkası tarafından kontrol edilmeyeceğini bilmek bireye yaptığı işin sorumluluğunu alma ve sonuçlarını sahiplenme şansı tanır (Kouzes, Posner, 2014a, 196). Örnek liderler bu özgür yapıyı kurabilmek için kontrolü takım üyelerinin eline verirler. İnsanların kurallara, prosedüre ya da plana aşırı bağlı kalmalarını istemezler. Sınırlarını aşma konusunda onlara özgürlüğü tanır (Jahson, 1999).

Bireylerin sınırlarını aşarak sıra dışı işlere imza atması diğerlerinin yardımı olmadan pek mümkün değildir (Montes, Moreno, Morales, 2005). Bu aşamada takım üyelerinin iş birliği içinde çalışabilmeleri için her bireyin kendini kanıtlaması ve güvenilir bir kişi olduğunu diğerlerine göstermesi gerekir. İnsanlar genellikle takım ile çalışmaktansa o işi yalnız başına yapma eğilimindedirler. Çünkü takım olarak bir sorumluluk alındığı zaman bazılarının daha az iş yapacağını ve diğerlerinin yaptıkları işlerden çıkar sağlayacağını düşünürler. Ancak Kouzes ve Posner'a göre (2014a, 198) az sorumluluk ve iş yükü alan insanların çok geçmeden ya gruptan ayrılacağı ya da sorumluluklarını yerine getirmeye çalışacağı ileri sürülür. Çünkü diğer üyeler bir süre sonra ekstra yük almaktan yorulacaklar ve bunu sorumluluktan kaçanlara hissettireceklerdir. Bu süreçte örnek bir lider iş birliğini desteklemek ve takım üyelerinin kendilerini sorumluluk alma konusunda kanıtlamalarını sağlamak için takım olarak çalışmaya teşvik edecek projeler yürütür ve zamanla üyelerinin sorumluluk bilincini geliştirir (Hamel, Doz, Prahalad, 1989).

İnsanlar özgür olduklarında, kendi seçimlerini yapabildiklerinde ve sorumluluk alabildiklerinde kendilerini güçlü hisseder ve hayatlarını kendileri kontrol edebilirler (Kocabaş, Yirci, 2012, 4). Ancak bu otonom davranmaları için yeterli değildir. Bazen yeterli kaynağa ve yetkiye sahip olsa da kişi harekete geçmek için kendini yetersiz hisseder (Wong, Page, 2003). O anlarda ya bilgi eksikliği ya da kendine güven eksikliği yaşar. Projenin sonunda kullandığı kaynaklar iyi sonuç getirmezse takım üyelerinin onu sorumlu tutmasından çekinir (Kouzes, Posner, 2014a, 199). Bu aşamada örnek bir lider, takım üyelerini bu zorlukla başa çıkabilmeleri konusunda

yönlendirir. Onlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlar ve harekete geçmeleri için onları destekler (Bass, Riggo, 2006, 3).

Takım üyeleri yanlış yapmaktan korktukları için ya da nasıl yapacaklarını bilmedikleri için sorumluluk almaya gönüllü olmazlar. Bu durumun üstesinden gelebilmek ancak takım üyelerinin becerilerini geliştirmek ve kendilerine güvenmelerini sağlamak ile mümkündür (Senge, 1990). Ancak o zaman takımdaki her üye yaptıkları işe tam anlamıyla dahil olacak ve kendini yeterli, becerikli ve etkili hissedecektir. Örnek bir lider ise bildiği her şeyi takım üyeleri ile paylaşır, onların kendilerini bu şekilde güçlü hissetmelerini sağlar ve zorlu durumlarla yüzleşip sıra dışı şeyler başarmaları için onlara destek olur (Kouzes, Posner, 2014a, 202). Bunun yanı sıra, örnek bir lider üzerinde çalıştıkları projeyi takım üyeleri için becerilerini geliştirecekleri yeni bir fırsat olarak görür. Takım üyelerine her yeni projede farklı görevler alma şansı tanır (Wong, Page, 2003). Çünkü bilir ki insanlar sürekli aynı işi yaptıklarında bu durumun onları geliştirmeyeceğini ve giderek sıkıcı bir hal alacağını fark ettikleri zaman takımdan ayrılacaklardır. Bu nedenle onlara kendi becerilerini test etme olanağı sağlamak ve süreç içerisinde koçluk yapmak takım üyelerini güçlendirir (Kocabaş, Yirci, 2011, 15).

Takım üyelerinin harekete geçmesini engelleyen bir diğer sebep ise öz güven eksikliğidir. Böyle durumlarda insanlar kendilerinden şüphe ederler ve mücadele etmeye cesaret edemezler. Bu durumda örnek lider, takım üyelerinin içsel güçlerini fark etmelerini sağlarlar (Manz 1998). Bu gücü kullanarak zor seçimler yapmaları, stres altında karar vermeleri ve bilinmeyene doğru hareket etmeye cesaret etmeleri konusunda onları destekler (Covey, 1990). Takım üyeleri ile bir araya her geldiğinde onların başarıya ulaşacaklarını vurgulaması üyelere kendi sınırlarını zorlamaları konusunda güç verir (Kouzes, Posner, 2014a, 205). Örnek bir lider şunun da farkındadır ki sadece sözlü olarak insanları cesaretlendirmek her zaman yeterli değildir. Geri bildirim ve mentorluk almadan en iyisini başarmak mümkün değildir (Qian, Lin, Chen, 2012). Bu nedenle lider takım üyelerini güçlendirmek için onların yeteneklerine güvendiğini sık sık ifade ederek, hata yaptıklarında onları destekleyerek ve kararlarına saygı duyarak onları kibarca yönlendirir (Day, 2000). Böylece lider, takım üyelerinin yetenekleri ile göstermeleri gereken performans arasında ki boşluk nedeniyle strese girmelerini önlemiş olur (Kouzes, Posner, 2014a, 207).

2.4.5. Yüreklendirme

Örgütte sıra dışı işler başarmak zor iştir. Zirveye tırmanmak insanları bitkin düşürebilir ve liderin bu süreçte takım üyelerini devam etmeye teşvik etmesi gerekir (Kouzes, Posner, 2014a, 211). Onları sık sık cesaretlendirmeli, umut ve iyimserlik aşılamalıdır. Umudu ve kararlılığı canlı tutabilmek için liderler, takımın katkılarını gönülden kutlar (Isaac, Zerbe and Pitt, 2001). Bireye özel hazırlanan bir teşekkür notlu, bir gülümseme ya da topluluk önünde takım üyelerini takdir etme örgüt için ne kadar değerli olduklarını onlara hissettirir (Syptak, David, Ulmer, 1999). Bunun yanı sıra örnek bir lider zor bir projeyi tamamlamanın eğlenceli bir süreç olduğunu takım üyelerine hissettirir. Kazandıkları her başarıyı hep birlikte kutlayarak onlara yaptıkları işten keyif alma imkanı tanır. Birer kahraman gibi hissetmelerini sağlar.

2.4.5.1. İnsanların Başarılarından Memnuniyet Duyduğunu İfade Ederek

Katkılarını Takdir Et

Örnek liderler takım üyelerinin başarısını takdir etmeyi hiçbir zaman ihmal etmezler. Çünkü bilirler ki en iyisini yapmak, zor bir görevin üstesinden gelmek ve zorluklara meydan okumak cesaret gerektirir (Isaac, Zerbe and Pitt, 2001). Daha önce hiç denemedikleri bir projeyi başlayabilmek için cesarete ve devam edebilmek için yürekte arzu etmeye ihtiyaç duyarlar. Hiç kimse görmezden gelindiğini ya da kullanıldığını düşündüğü bir örgüt için emek harcamak istemez. Bu nedenle örnek bir lider insanlara önemli olduklarını ve sıra dışı bir iş yaptıklarını hissettirir. Yaptıkları katkıları takdir ederek takım için ne kadar değerli olduklarını onlara sık sık hatırlatır (Kouzes, Posner, 2014a, 212).

Eğer bireyde potansiyel varsa örnek bir lider bu potansiyeli bir şekilde ortaya çıkarmayı başarır. Çünkü insanların başarabileceğine inanmanın ve onların yeteneklerine güvenmenin sıra dışı işler ortaya çıkaracağını farkındadır (Bass, Riggo, 2006, 3). Takım üyelerine güvendiğini ve onların yeteneklerine inandığını hissettirerek onlardan en iyisini bekler (Kouzes, Posner, 2014a, 215). Liderin takım üyelerinden en iyisini beklemesi ve bunu onlara hissettirmesi hafife alınacak basit bir davranış değildir. Bu beklenti takım üyelerine nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir ve potansiyellerini ortaya çıkarmaları için onlara fırsat tanır (House, 1976, 31).

Örnek bir lider, takım üyesi başarısızlığa uğrayıp kendini güçsüz hissettiği anda bile onun potansiyeline güvendiğini ve en iyisini yapabilecek güce sahip olduğunu hatırlatır (House, 1976, 31). Sadece sözle değil ses tonunu, duruşunu, jest ve mimiklerini doğru kullanarak onların potansiyeline inandığını her hareketi ile anlatır (Kouzes, Posner, 2014a, 218). Yüksek beklenti içinde olmak yüksek performansı beraberinde getirir ancak örnek lider bu süreçte hedefleri ve kuralları herkes için anlaşılır hale getirmeyi asla ihmal etmez. Aksi takdirde bu beklentiyi nasıl karşılayacağını bilmeyen bireylerin başarısız olacağının kaçınılmaz olduğunun farkındadır. Takım üyelerinin en iyisini başarabilmeleri için muhtemel sonuçların nasıl olması gerektiğini ve bu sonuçlara ulaşmak için hangi yolun izlenmesi gerektiğini takım üyelerine açıklar. Çünkü bilir ki hedefler ve kurallar bireyleri vizyona bağlı tutar (Kouzes, Posner, 2014a, 220).

Bireyler ilerleme kaydedip etmediklerini bilmek isterler. Hedef koymak bu amaca hizmet edebilir ancak yeterli değildir. Birey ancak zorlu bir hedefi başarmaya çabalarken ve süreç içerisinde geri dönüt aldıkça motive olup daha fazla üretme enerjisi bulabilir (Day, 2000). Geri dönüt almadan hedefe ulaşmaya çalışmak insanların daha fazlasına istekli olma hevesini köreltir (Kouzes, Posner, 2014a, 221). Hedeflerin net olması ve detaylı geri dönüt alabilme imkanı insanları kendilerini büyük resmin içerisinde konumlandırabilmesini, kendilerini kolayca düzeltebilmelerini, doğru kaynaktan doğru yardımı alabilmelerini sağlar. Geri dönüt zaman zaman acı verici ya da kırıcı olabilir. Hatta bireyler geri dönütün geliştirici gücüne inansalar da geri dönüt almaya kendilerini kapatabilirler. Ancak araştırmalar yapıcı hatta eleştirel geri dönüt almanın uzmanlaşmak için gerekli olduğunu gösterir (Ericsson, Prietula, Cokely, 2007).

Kouzes ve Posner (2014a, 225) insanlardan takdir edildikleri anları hatırlamalarını ve en anlamlı olanını tarif etmelerini istemişlerdir. İnsanlar en özel hissettikleri anların kişiselleştirilen ve onları özel kılan anlar olduğunu ifade etmişlerdir. O anlarda elde ettikleri başarının gerçekten takdir edildiğine ve kendilerini özel hissettirdiğine vurgu yapmışlardır (Syptak, David, Ulmer, 1999). Bu nedenle örnek liderler takım üyelerini takdir ederken ve ödüllendirirken bunların bireye özel olmasına dikkat ederler (Connors, 2000, 21). Bunu başarabilmek için ise takım üyeleri ile aralarındaki duygusal bağı güçlendirirler.

Yakınlık kurmak kuşkusuz insanları tanımının en iyi yoludur (Groysberg, Slind, 2012). Takım üyelerini neyin motive ettiğini, nelerden hoşlanıp hoşlanmadıklarını, en çok değerli buldukları takdir edilme ve ödüllendirme biçiminin ne olduğunu öğrenebilmek için örnek bir lider takımındaki her bireyi yakından tanımaya özen gösterir (Kouzes, Posner, 2014a, 226). Araştırmacılar yakın ilişkilerin takım sürecinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymak adına beş yıl boyunca yakın arkadaş olan bir grup ile birbirlerini sadece uzaktan tanıyan iki grubun eyleme geçme ve karar alma süreçlerini gözlemlemişlerdir. Sonuçta yakın arkadaş olan grubun diğer gruba göre üç kat daha fazla proje tamamladığı ve karar alma sürecinde %20 daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Ross, 1977)

Her baktığınızda sizi gülümseten ve kendinizle gurur duymanızı sağlayan bir eşyanız oldu mu? Kouzes ve Posner (2014a, 227) takım üyelerinin yaptıkları katkıları takdir etmek için verilen küçük ama anlamlı ve kişiye özel ödüllerin pahalı hediyelerden çok daha değerli ve motive edici olduğunu vurgular. Anlamlı bir zafer kazandıktan sonra takım olarak çekilen bir fotoğraf, kişiye neyi başardığını hatırlatan sembolik bir hediye ya da el yazısı özel bir not bireyin başardığı şey ile elde ettiği ödül arasında bir bağ kurmasına yardımcı olur ve kendini özel hissettirir (Syptak, David, Ulmer, 1999). Bu ödüle her baktığında o ana geri döner, aynı sevinci yaşar ve bir sonraki zorlu mücadele için kendinde güç bulur. Bu nedenle örnek bir lider bireye özel ve yaratıcı ödüller hazırlayarak ona kendini önemli hissettirir ve yaptığı katkının ne kadar değerli olduğunu hep hatırlamasını sağlar (Goleman, 2000). Çünkü bilir ki kişiler bir sonraki adımı atabilmek için değerli hissetmeye ve motive olmaya ihtiyaç duyarlar.

İnsanlar çabalarının fark edilmesi ve takdir edilmesinden çok daha temel bir şeye ihtiyaç duyar. Liderlerinin gösterdikleri çabanın karşılığında “teşekkürler” kelimesini duymak (Bennis, 1989). Çoğu zaman liderlerin stres altında olması, yetiştirilmesi gereken bir proje ile meşgul olması ya da takım üyelerinin yaptıkları katkıları olağan görmeye başlaması gösterdikleri çabalardan dolayı onlara teşekkür etmek için bir dakika ayırmayı ihmal etmelerine sebep olabilir. Ancak örnek bir lider bu kelimenin sihirli gücüne inanır ve yapılan olumlu yorumların ve teşekkür etmenin insanların performansı üzerinde gözle görülür farklar yaratacağının bilincindedir (Kouzes, Posner, 2014a, 229). Bu nedenle takım üyelerine teşekkür etmenin en özgün yolunu

ararak yaptıkları katkıların ne kadar değerli olduğunu onlara anımsatmayı amaçlar (Syptak, David, Ulmer, 1999).

2.4.5.2. Birliktelik Ruhu Yaratarak Zaferleri Kutla

Karmaşık bir değişim sürecinin insanları sıkıntıya sokacağı ve işleyişi sekteye uğratacağı bilindiği için liderler hedefe giden yolda insanların küçük zaferler kazanıp morallerini yüksek tutabilmelerini sağlar. Örnek bir lider takım üyelerini bir araya toplayarak kazanılan bu küçük zaferleri kutlamayı hiç bir zaman ihmal etmez. Çünkü kutlamaların insanları daha da yakınlaştırdığının, takımın varlık amacını onlara hatırlatacağının farkındadır.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve bir birleri ile iletişim halinde olma eğilimindedirler. Kouzes ve Posner (2014a, 237) dünyanın farklı yerlerindeki üniversite kampüslerini incelediklerinde öğrencilerin bir arada olma gereksinimlerini öğrenci örgütleri, kardeşlik dernekleri, sosyal sorumluluk projeleri ve spor kulüpleri aracılığı ile gerçekleştirdiklerini gözlemlemişlerdir. Bu tür öğrenci kulüpleri sosyal ilişkileri güçlendirir, güven ortamı yaratır, bilginin kolayca aktarılmasını sağlar, insanların birbirine yardım etmelerini mümkün kılar, birlikte çalışmaya teşvik eder ve sonuç olarak birlikte mutlu olmayı takım üyelerine öğretir (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Örnek liderler kutlama kültürünün bu takım ruhunu canlı tuttuğunun bilincindedir. İster bireysel ister takım başarısı kutlanıyor olsun kutlama, seremoni ya da benzer etkinlikler paylaşılan değer ve hedefler için sergilenmesi gereken örnek davranışları takım üyelerine hatırlatma fırsatı verir. Bu kutlamalar sayesinde lider takım üyelerine inandıkları, arkasında durdukları ve kutladıkları örnek davranışların ve değerlerin neler olduğunu vurgular. Bunun yanı sıra Kouzes ve Posner'a (2014a, 238) göre kutlamalar sadece elde edilen başarılar için değil gelecekte hedeflenen başarıları teşvik etmek için yapılır.

Örnek bir lider takımındaki bir kişinin gösterdiği başarıyı bire bir kutlamaktansa diğer takım üyeleri ile hep beraber kutlamayı seçer (Goleman, 2000). Böylece takımın geri kalanına bu başarıyı elde eden üyenin sergilediği davranışın örnek bir davranış olduğunu göstermiş olur (Syptak, David, Ulmer, 1999). Onu rol model olarak göstererek her üyenden beklenen davranışın somut örneğini ortaya koyar. İnsanlar bireyin başarısının topluluk içinde kutlanmasının kıskançlık yaratacağını düşünebilir. Ancak kazanan kişi takımın değerli bir üyesi olduğu ve bu kişinin zaten

takım üyeleri tarafından seçildiği unutulmamalıdır (Kouzes, Posner, 2014a, 239). Bu durumun bilincinde olan örnek bir lider kutlamaları takımdaki popüler kişileri göstermek için değil takım üyelerinin desteği sayesinde elde ettikleri başarı ile gurur duymaları için yapar. Bu süreçte bireysel başarıları kutlarken “biz” sözcüğünü kullanmak kıskançlığın önüne geçen ve ilham aşılayan sihirli bir kelimedir.

Örnek bir lider kutlamaların ve törenlerin takıma mutluluk yayacağını, takım üyelerinin birbirlerini yakından tanımalarına ve birbirlerini önemsemelerine olanak sağlayacağını ve sosyal destek ortamı yaratacağını bilir (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Disiplinler arası yapılan çalışmalar, sosyal desteğin üretkenliği arttırdığını psikolojik ve fizyolojik iyi olma halini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda lisans öğrencilerinin mutlu hissetme hallerini yordayan en önemli etkenin okul ortalamalarından, aile gelirlerinden, yaşlarından, cinsiyetlerinden ya da etnik kökenlerinden daha çok aldıkları sosyal destek olduğu ortaya çıkmıştır (Achor, 2010, 176). Sosyal destek sadece psikolojik iyi oluşu değil hastalıkları da önlemeye yarar sağlar. Fiziksel ve ruhsal sağlık konusunda dünyadaki en uzun soluklu çalışmayı yürüten Harvard psikiyatri profesörü George Vaillant’a kırk yıllık araştırma deneyimlerinden ne öğrendiği sorulduğunda hayatta gerçekten önemli olan tek şeyin insanlarla olan ilişkileriniz olduğu cevabını vermiştir (Shenk, 2009). Sosyal desteğe sahip olmak psikolojik ve fizyolojik iyi oluşun yanı sıra insanların sıra dışı işler başarmalarını mümkün kılar. Takım arkadaşları ile birlikte çalışan bireyler daha üretken ve yaratıcı olduklarını, bunun yanında süreç içerisinde oldukça eğlendiklerini ve kısa zamanda çok iş yaptıklarını ifade etmişlerdir (Kouzes, Posner, 2014a, 242). Örnek lider bu sosyal destek havasının takım içerisinde oluşabilmesi için kutlamalar ve törenler düzenleyerek takım üyelerine yalnız olmadıklarını, önemsendiklerini ve diğer insanlar için önemli olduklarını hatırlatırlar (Goleman, 2000).

Kouzes ve Posner (2014a, 243) dinledikleri her “en iyi liderlik deneyimi”nde bireylerin sıkı çalışmayı ve eğlenceye vakit ayırmayı birlikte yaptıklarını gözlemlemişlerdir. Birçok kişi en iyi performanslarını ortaya koymalarını mümkün kılacak zorlu çalışma sürecini takım arkadaşları ile samimi ilişkiler kurarak ve birlikte eğlenerek tamamladıklarını, bu samimiyet ve eğlence ortamı olmadan zorlu projelerin üstesinde gelemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Eğlenmek yükü hafiflettiği için üretkenliği artırır (Mahoney, 2001). Ancak bu sadece sadece parti, oyun ya da kahkaha anlamına gelmez. Örnek liderler üstlendikleri zorlu görevleri anlatırken

eğlenceli olduğuna vurgu yaparlar çünkü bu inandıkları ve hedefledikleri şeye tutkuyla bağlı olduklarını gösterir (Kouzes, Posner, 2014a, 244). Takımı hedefe ulaştıracak projenin zorlu olacağını tahmin ederler ancak bu süreçte kendilerini iyi hissetmeleri ve eğlenmeleri yol almaları için yeterlidir. Örnek bir lider ise süreç içinde eğlenceye yatırım yaparak bu zorlu görevi herkes için eğlenceli kılar (Kirkpatrick, Locke, 1991).

İnsanların bir takıma katılmalarının ve adanmışlık göstermelerinin en önemli sebebi yaptığı işe adanmış bir lider tarafından yönlendirilen bir takımın üyesi olduğunu hissettikleri içindir. Kouzes ve Posner'ın (2014a) model olma ile başlayan örnek liderlik uygulamaları yüreklendirme uygulaması ile döngüsünü tamamlar. Kouzes ve Posner (2014a, 245) insanları sıra dışı bir iş yapmaya isteklendirmek, bu süreçte inanmalarını sağlamak ve onları harekete geçirmek istiyorsan örnek bir lider olarak inandığın işe bizzat dahil olup insanlara örnek olmak ve yüreklendirmek gerektiğini öğütler. Örnek liderler takım üyelerine öğütledikleri şeyler ile kutladıkları şeyleri paralel hale getirebildiklerinde yaptıkları işe bizzat dahil olmuş olurlar (Montes, Moreno, Morales, 2005). Eğer takım üyelerinin başarılarını kutlamak için yapılan etkinlikler paylaşılan değerleri desteklemiyorsa yapılan bu kutlamalar samimiyeysiz olacaktır.

Örnek bir lider, takım üyelerine onlardan faydalandığını değil aksine önemsendiklerini hissettirir (Goleman, 2000). İnsanların morali bozulduğunda ya da kendilerini güçsüz hissettiklerinde lider onların toparlanmasını sağlar ve onlara cesaret verir. Bunu başarmanın en iyi yolu onlara bireysel olarak değerli olduklarını hissettirmenin yanında, onların yaptıkları katkıların takım için ne kadar değerli olduğunu da hissettirmektir (Kouzes, Posner, 2014a, 248). Örnek bir lider teşekkür notlarını ve tebrik maillerini takım üyelerinin kendilerini önemli hissetmeleri için bir araç olarak görür ancak sadece bunlar yetinmez. Zor projeler üzerine çalışırken moralleri yüksek tutmak için bizzat onların yanında olur. Bu süreçte onlara varlığı ile destek verir (Groysberg, Slind, 2012). O ortamda bizzat var olmak ve onlarla birlikte ter dökmek takım üyelerini önemsendiğini göstermenin en açık ve içten yoludur.

Takım üyelerine önemsendiklerini göstermenin ve onların başarılarını kutlamanın bir diğer yolu ise süreç içerisinde grup olarak yaşanan önemli anları hikayelere çevirmek ve bu hikayeleri yaymaktır (Bryman, 1992, 66). Hikaye anlatıcılığı insanlara ders vermek için eski zamanlardan beri kullanılan yaygın bir yöntemdir ve

ne kadar çok insana ulaşırsa o kadar etkili olur. Bu nedenle takım üyelerinin başarılarını kutlamanın en etkili yollarından birisi de onların başarı hikayelerini takımın geri kalanına anlatarak hem bu başarıyı kutlamak hem de diğerlerine örnek olmasını sağlamadır (Rao, 2013, 15). Örnek bir lider bu başarı hikayelerini kendi takım üyelerinin başarılarından esinlenerek bizzat yaratır (Kouzes, Posner, 2014a, 249). Bunu yapabilmesi için ise zorlu zamanlarda takım üyelerinin yanında olması ve imza attıkları başarıya şahit olması gerekir. Ancak bu şekilde birinci ağızdan ve otantik hikayeler yaratarak onların başarılarını dikkat çekici bir şekilde kutlayabilir ve diğerlerinin dikkatini en iyi şekilde bu hikayenin üzerine toplayarak örnek almalarını sağlayabilir (Groysberg, Slind, 2012).

Kouzes ve Posner (2014a, 252) uyguladıkları öğrenci liderliği uygulamaları envanteri sonucunda, insanların içinde bulundukları örgütte iyi hissetmelerinin sebebinin liderlerinin elde ettikleri başarıları kutlamak için fırsatlar yaratması olduğu sonucuna varmışlardır. Örnek liderler her zaman ajandalarında kutlanacak başarılar için zaman ayırırlar (Kirkpatrick, Locke, 1991). Yılda en az bir defa takım için özel bir günde örneğin; takımın kuruluş gününde, yeni üyelerin kabul gününde ya da eski üyeler ile bir araya gelme gününde yapılan gelenekselleşmiş kutlamalar lidere takımın değerlerini ve elde ettikleri başarıları kutlamak için büyük bir fırsat sunar. Ayrıca bu kutlamalar gelecek başarılar için cesaretli olmaları ve risk almaları konusunda takım üyelerini heveslendirir (Mahoney, 2001).

2.5. Öğrenci Liderliği Programları Üzerine Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de liderlik geliştirme programlarının öğrencilerin liderlik becerileri üzerindeki etkisinin araştırıldığı az sayıda çalışma mevcuttur. Bu araştırmalar sonucunda, liderlik gelişimi programlarının 6. sınıf öğrencilerinin (Tüysüz, 2007), kırsal alan ergen genç kızlarının (Babacan, 2008), 10. sınıf öğrencilerinin (Alkan, 2009), üstün zekâlı olan ve olmayan öğrencilerin (Ogurlu, 2012), 4. ve 5. sınıflara devam eden kız öğrencilerin (Kavak, 2013), üniversite öğrencilerinin (Külekçi, 2015) ve okul öncesi öğrencilerinin (Gündüz, Duran, 2016) liderlik gelişimini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yurt içinde öğrenci liderliği ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça az olmakla birlikte üniversite öğrencileri ile yapılan sadece tek bir çalışma vardır. Yurt dışında ise üniversite öğrencilerinin liderlik gelişimini konu alan daha fazla çalışma yapıldığı gözlenmiştir.

Allen (2009, 91), doktora tezinde yürüttüğü deneysel çalışmada uygulamalı liderlik dersi ile geleneksel tarzda yürütülen teorik liderlik dersinin öğrencilerin liderlik davranışları üzerinde nasıl bir etki yarattığını araştırmış ve elde ettiği sonuçlara göre uygulamalı liderlik dersi sonunda öğrencilerin kendilerine yönelik liderlik ve empati algılarında anlamlı bir artış olduğunu gözlemlemiştir. Bu artışın teorik liderlik dersi alan öğrencilerin kendilerine yönelik liderlik ve empati algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Apesin (2012) akademik ve kültürel kulüplerde, spor kulüplerinde ve diğer öğrenci örgütlerinde liderlik rolü üstlenen öğrencilerin Kouzes ve Posner'ın (2014) örnek liderlik modelinde yer alan beş önemli liderlik uygulamasından en sık insanları harekete geçirme davranışına başvurdıklarını tespit etmiştir.

April (2004, 24) üniversite öğrencilerinden kendi liderlik deneyimlerini ele aldıkları hikayeler yazmalarını istemiş ve hikaye yazımının öğrencilerin liderlik davranışları üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlamak için Kouzes ve Posner'ın (2014) Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğini kullanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğrenciler liderlik deneyimlerini ele alan hikayeleri yazdıktan sonra son test sonuçlarına göre model olma, sürece meydan okuma, kalpler cesaretlendirme ve insanları harekete geçirme davranışlarında ön teste oranla anlamlı bir artış olmuştur.

Arendt (2004) turizm ve otelcilik ve beslenme uzmanlığı lisans öğrencileri üzerinde yürüttüğü doktora tezinde liderlik dersi almış ve liderlik rolü üstlenmiş öğrencilerin kendilerine yönelik liderlik algılarının yüksek olduğu ve en sık sergiledikleri örnek liderlik davranışının insanları harekete geçirmek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Arendt ve Gregoire (2005) beslenme uzmanlığı lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada liderlik görevi üstlenmiş öğrencilerin üstlenmeyen öğrencilere oranla model olma konusunda puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş; derste öğrendiklerini eyleme döktüklerini iddia eden öğrencilerin ise diğerlerine göre insanları harekete geçirme davranışlarına ait puanların daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Öğrencilere öğrendiklerini eyleme geçirdiklerinde, bunu bir fark yaratıp yaratmadığı sorulduğunda %86 ila %95'i fark yarattığını söylemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar, liderlik uygulamalarını sınıf ortamına entegre etmenin yollarının aranmasını, öğrencileri liderlik davranışlarını fark etmeleri

konusunda yönlendirmesini ve yeni liderlik girişimlerinde bulunmaları için onların cesaretlendirmesini önermiştir (Arendt, Gregoire, 2005, 1293).

Bailey (2012) öğrenci kulüplerinde düzenlenen Öğrenci Liderliği Programına katılan öğrencilerin liderlik uygulamalarına yönelik memnuniyetlerinin ne düzeyde değiştiğini araştırdığı doktora tezinde, kulüplerde daha fazla vakit geçiren öğrencilerin kendi liderlik uygulamalarına yönelik memnuniyetlerinin kulüpte daha az vakit geçirenlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğrencilerin liderlik uygulama girişimleri arttıkça sergiledikleri liderlik gelişiminden duydukları memnuniyette artar. Öğrencilerin liderlik gelişimlerinden duydukları memnuniyet sergiledikleri liderlik davranışının seviyesi ile doğrudan ilişkilidir (Bailey, 2012, 103-104).

Ford, Greene ve Richardson'ın (2013) Appalachian Eyalet Üniversitesi'nde yürütülen SOUL ve Appol Corps iki ayrı liderlik programına katılan öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada SOUL programına katılan 20 öğrencinin, paylaşılan bir vizyona ilham verme, insanları harekete geçirme ve yüreklendirme davranışlarında kontrol grubuna göre istatistiksel anlamda olumlu yönde bir farklılık gözlenmiş; Appol Corps programına katılan 110 öğrencinin ise örnek liderliğin beş alt boyutunun tamamında kontrol grubuna göre istatistiksel anlamda olumlu yönde bir farklılık ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Her iki liderlik programına katılan öğrencilerin katılmayanlara göre ölçekten daha yüksek puanlar aldığını gözlenmiştir. Bunu yanı sıra, yapılan odak grup görüşmeleri sonunda liderlik programlarından her hangi birine katılan öğrencilerin katılmayanlara göre diologlara daha fazla katılım sağladıkları ve örnek liderlik modelinde sunulan beş liderlik uygulamasını daha net dile gitttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Hopkins (2013) Richmond Üniversitesi, Jepson Okulu Liderlik Lisans Programının etkililiğinin değerlendirdiği doktora çalışmasında, bu lisans programına kayıtlı 29 son sınıf ve 23 ikinci sınıf öğrencisine Liderlik Uygulamaları Ölçeğini uygulamış; bunun yanı sıra, program sonrası tutum değerlendirme anketi, görüşme ve portfolya hazırlama çalışmaları ile araştırmasını detaylandırmıştır. Sonuç olarak, tüm öğrenciler programdan sonra daha etkili bir lider olduklarını belirtmiştir. Hem ikinci sınıfların hem de son sınıfların ölçeğe verdikleri puanlara göre en sık kullandıkları liderlik uygulamasının sırasıyla; insanları harekete geçirme, model olma, yüreklendirme, sürece meydan okuma ve paylaşılan bir vizyona ilham verme

olduğunu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte son sınıfların ikinci sınıflara göre sürece meydan okuma davranışını daha sık sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Son olarak son sınıf öğrencilerinin örnek liderlik davranışlarının tamamını sergileme sıklığının ikinci sınıflara oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Jensen (2013) Liderlik programında mükemmelliğin köşetaşları isinli yüksek lisans çalışmasında liderlik programında en iyi seviyede bulunan katılımcıların liderlik becerilerindeki gelişmeyi ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. 57 öğrenciden 45'i Liderlik Uygulamaları Ölçeğini tamamlamaya gönüllü olmuştur. Araştırmacı ölçeği oluşturan 5 alt boyuttan sadece model olma alt boyutuna odaklanmıştır. Araştırmacı dört yıl sürecek olan program sonunda katılımcıların motivasyon, denge ve güven becerilerinin gelişmesini beklemektedir. Program sonunda katılımcıların model olma alt boyutundaki her bir soruya verdikleri puanlar yükselmiştir. Ayrıca katılımcıların denge, motivasyon ve güven becerilerinin geliştiği gözlenmiştir.

Matsos (1997) Alamaba üniversitesinde erkek öğrencilerin katıldığı kardeşlik derneği programlarının içine eklenen liderlik geliştirme çalışmalarının etkililiğini ölçme için yürüttüğü doktora tezinde 70 öğrenciye program öncesi ve sonrasında Liderlik Uygulamaları Ölçeği uygulamıştır. Bu programa katılan öğrencilerin model olma, sürece meydan okuma ve yüreklendirme davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, kardeşlik derneği programlarının içine eklenen liderlik geliştirme çalışmalarının öğrencilerin liderlik gelişimleri üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Liderlik gelişimi odaklı birçok girişimin yapıldığı şu günlerde kardeşlik dernekleri ya da öğrenci kulüpleri programlarına eklenencek lidelrk geliştirme çalışmaları bu girişime katkı sağlayacaktır.

Pugh (2000) Georgia Üniversitesi, Kampüs Temelli Lider Şekillendirme Enstitüsünün yürüttüğü liderlik geliştirme programının etkililiğini araştırdığı doktora tezinde 6 günlük Lider Şekillendirme Programı'na katılan 51 öğrenci ile çalışmıştır. Öğrenciler program başında ve sonunda Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğini uygulamışlardır. Bunun yanı sıra Pugh (2000) araştırmaya katılan öğrencilerin 19 tanesi ile program süresince edindikleri deneyimler üzerine görüşmeler yapmıştır. Ön test ve son testten elde edilen sonuçlara göre öğrencilerin ön test puanlarının paylaşılan bir vizyona ilhan verme, sürece meydan okuma ve yüreklendirme davranışlarında son testlerine göre istatistiksel anlamda farklılaştığı gözlenirken;

model olma ve insanları harekete geçirme davranışlarında anlamlı bir değişim gözlenmemiştir. Bu bulgular demografik özellikler bakımından değerlendirilmemiştir.

Scott (2010) öğrenci liderlerini odak noktası olarak alan öğrenci liderliği programlarının etkisini araştırdığı doktora tezinde öğrenci kulüplerinde ya da spor takımlarında liderlik rolü üstlenen üniversite öğrencileri ile yedi hafta süren ve Örnek Liderliğin Beş Uygulaması Modeli'ni (Kouzes ve Posner, 2014) temel alan bir liderlik eğitimi yürütmüştür. Öğrenciler programa başlamadan önce ve program sona erdikten sonra Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğini cevaplamışlardır. Bu ölçekten alınan sonuçlara göre son testten alınan sonuçların ön teste göre daha yüksek olduğu ve programın paylaşılan bir vizyona ilham verme ve sürece meydan okuma alt boyutlarında istatistiksel anlamda olumlu düzeyde fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgulardan hareketle kullanılan metodun – Öğrenci Liderliği Mücadelesi (Kouzes, Posner, 2014) – bu çalışmaya katılan öğrencilerin liderlik gelişimleri üzerinde anlamlı etki yarattığı şeklinde yorumlanmıştır.

Walker'ın (2001) tekstil ve giyim sektöründe uygulanan staj programları aracılığı ile öğrencilerin elde ettiği 'tecrübeye dayalı öğrenme süreci'nin, liderlik gelişimi üzerindeki etkisini araştırdığı doktora tezinde 48 öğrencinin lider ve takipçi rolleri üstlenerek yürüttükleri projelerin öncesinde ve sonrasında uygulanan Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği sonuçlarına göre, öğrencilerin liderlik gelişimlerinde istatistiksel anlamda bir fark gözlenmemiştir. Walker'ın (2011) Yaratıcı Liderlik Merkezi (The Center for Creative Leadership) ile yaptığı görüşmeler sonucunda liderlik gelişiminin doğrusal ilerlemediği, bu süreçte zaman zaman gerilemeler ve ilerlemeler yaşanabileceği fikri ortaya atılmıştır. Çünkü Yaratıcı Liderlik Merkezi'nde çalışan araştırmacılar liderlik programının uygulandığı süreçte, programda hemen sonra yapılan son test sonuçlarının ön test ile karşılaştırıldığında öğrencilerin kendi liderlik gelişimlerine bakış açılarının olumsuz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun sebebi liderlik eğitimi boyunca katılımcıların, liderliğin farklı boyutlarına yönelik farkındalık kazanmış olmaları şeklinde yorumlanmıştır. Bu nedenle liderlik geliştirme programlarının etkisini gösterebilmesi için daha uzun bir zamana (18 ay gibi) ihtiyaç duyulur.

Yee (2004) Latino Üniversitesi Liderlik Enstitüsü Programının Değerlendirilmesi adlı yüksek lisans tezinde liderlik programının katılımcılar üzerindeki etkisi araştırmıştır.

Latino Üniversitesi Liderlik Enstitüsü'nün liderlik programına katılan 84 öğrenciye Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği uygulanmış ve son testten elde edilen bulgulara göre programın sürece meydan okuma, yapılaşan bir vizyona ilham verme, model olma ve yüreklendirme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yarattığı; insanları harekete geçirme alt boyutunda anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Program sonunda katılımcılar liderlik becerilerinin geliştiğini hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Rosch ve Caza (2012) kısa dönemli programların öğrencilerin liderlik gelişimleri üzerindeki kalıcı etkileri üzerine 612 üniversite öğrencisi ile bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre eğitimden üç ay sonra yapılan izleme çalışmalarında kısa dönemli liderlik geliştirme programlarının öğrencilerin liderlik becerilerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Egger'ın (2009) araştırmasından toplanılan nicel ve nitel veriler öğrencilerin liderlik geliştirme programlarına katılmaya istekli olduğunu göstermektedir. Öğrenciler işe girme sürecinde bu programların onlara fayda sağlayacağını düşünmektedirler. Ayrıca, öğrenciler lider olmak için güçlü bir arzuya sahip olduklarını ve üniversite tarafından teşvik edildiklerinde katılma ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik geliştirme sertifikası programına katılamamak veya tamamlayamamak için en sık belirtilen nedenler; zaman bulamama, öğrenci kulüplerini tercih etme ve üniversitelerindeki liderlik geliştirme sertifikası programına katılma fırsatı olduğunun farkında olmama şeklindedir.

Torres'ın (2008) araştırmasında, öğrenci liderliği programı sonunda öğrencilerin kazandıkları liderlik davranışlarını vurgulamak amaçlanmıştır. Öğrenciler sadece Örnek Liderlik Modeli (Kouzes, Posner, 2014) tarafından ölçülen liderlik davranışlarında değil, aynı zamanda diğer liderlik becerilerinde de gelişim elde etmişlerdir. Öğrenciler çok farklı alanlarda geliştiklerini hissetmiştir. Bu program, diğer öğrenciler, öğretim üyeleri, yönetim ve personel ile daha iyi iletişim kurmalarına ve liderlik becerilerini geliştirmelerine fırsat tanımıştır. Bu liderlik becerileri şu şekilde sıralanır; dinleme becerileri, iletişim becerileri, stres yönetimi ve çoklu görev üstlenebilme. Öğrenciler inisiyatif kullanma, sabır gösterme ve başkalarını geliştirmenin konusundada geliştiklerini hissetmiştir.

Erwin ve Ann (2005) yürüttükleri araştırmada rnek Liderlik Modeli'nde (Kouzes, Posner, 2014) yer alan beş liderlik davranışını sergileme sıklığının cinsiyet ile ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmadaki kadın katılımcılar liderlik rolü alma konusunda erkeklerden geride kalmıştır. Üniversiteler, kadın öğrencilerin ğrenci etkinlikleri yoluyla liderlik becerileri kazanma fırsatı bulmalarını sağlamak için çaba sarf etmelidir.

Vogt (2007) araştırmasında liderlik sertifika programını tamamlayan öğrencilerin ğrenci Liderliği Uygulama leği'nde bu programa katılmayan öğrencilere göre anlamlı derecede yüksek puan aldığını ortaya koymuştur.

Bommarito'nun (2012 yürüttüğü araştırmanın sonucunda ise yrtlen liderlik gelişim programının, Kouzes ve Posner'in rnek Liderlik Modeline (2014) başarıyla nüfuz ettiği gözlemlenmiştir. Öğrencilerin tamamının, örnek liderlik modelindeki şu davranışları yüksek oranda sergilediği gözlenmiştir: insanları harekete geçirme, yüreklendirme ve modle olma.

3. YÖNTEM

Örnek bir lider küçük başarılar elde etmemin ve deneyimlerden ders çıkartmanın mücadeleyi keşfe, belirsizliği maceraya atılma isteğine, korkuyu çözüme ve riski ödüle dönüştüreceğini bilir.

Kouzes & Posner, 2014

Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, karma yöntem araştırma, çalışma grubu, veri toplama araçları, Öğrenci Liderliği Programı & uygulanma süreci ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğrenci Liderliği Programının, öğrencilerin liderlik becerileri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemek için Tyler'ın (Stark, Lattuca, 1997) süreç değerlendirme yaklaşımından ve Yükseköğretimde Standart Geliştirilme Konseyi'nin (the Council for the Advancement of Standards in Higher Education/ CAS) (Miller, 1997) ortaya koyduğu kriterlerden faydalanılmıştır. Tyler'ın geliştirdiği süreç değerlendirme yaklaşımında, programın etkililiğini değerlendirmek için izlenecek beş aşamadan bahsedilir (Stark, Lattuca, 1997). Bu aşamalar programın hedeflerinin belirlenmesi ile başlar, ölçme araçlarının seçilmesi, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesi, program hedefleri ile ölçme sonuçlarının karşılaştırılması ve sonuçların yorumlanması, önerilerin yapılması ile son bulur. Yükseköğretimde Standart Geliştirilmesi Konseyi ise Öğrenciler İçin Liderlik Programlarının Rolü adlı kitap bölümünde öğrenci liderliği programlarının değerlendirilmesine yönelik, hedeflerin belirlenmesi, farklı kaynaklardan veri toplanması, nitel ve nicel değerlendirmenin yapılması ve öneriler başlıklı dört adım belirmemiştir. Program değerlendirme metodları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Program Değerlendirme Metodları

Tyler’ın Süreç Değerlendirme Yaklaşımı	Yükseköğretimde Standart Geliştirilmesi Konseyi
1. Hedeflerin belirlenmesi 2. Ölçme aracının seçilmesi 3. Başarının ölçülmesi 4. Sonuçların yorumlanması 5. Öneriler	1. Hedeflerin belirlenmesi 2. Farklı kaynaklardan veri toplanması 3. Nitel ve nicel değerlendirmenin yapılması 4. Öneriler

Stark, Joan S., Lisa R. Lattuca. **Shaping The College Curriculum: Academic Plans In Action.** (Needham Heights, Massachusetts: Allyn & Bacon, 1997)’den uyarlanmıştır.

Miller, Theodore K. (Ed.). **The Book of Professional Standards For Higher Education.** (Washington, D.C.: Council For The Advancement of Standards In Higher Education, 1997) ’den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki değerlendirme metodları göz önüne alındığında programın etkililiğini ölçebilmek için veri toplama aracı dikkatle seçilmelidir. Yükseköğretimde Standart Geliştirilmesi Konseyi (1997) bu aşamada, hem nitel hem de nicel veri toplama araçlarının birlikte kullanılmasının program hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğini anlamak ve elde edilen sonuçları anlamlandırmak için önemli olduğunu belirtmiştir (Miller, 1997). Bu nedenle bu araştırma, karma yöntem araştırma türlerinden sıralı-açıklayıcı desen kullanılarak yürütülmüştür.

3.1.2. Karma Yöntem Araştırma

Karma yöntem araştırma, araştırma problemini test etmek için hem nitel hem de nicel yöntemi bir arada kullanarak araştırma ve analiz yapma sürecini kapsar (Creswell, 2008, 552). Nicel ve nitel verileri bir arada kullanmak, araştırma probleminin daha net anlaşılmasını sağlar (Brewer, Hunter, 1989, 28). Karma yöntem araştırmada nicel ve nitel verilerin toplanma sırası önemlidir. Bu araştırmada, sıralı-açıklayıcı desen kullanılarak ilk olarak nicel daha sonra nitel verilerin toplanması uygun görülmüştür. Sıralı-açıklayıcı desen, ilk aşamada toplanan nicel verilerin açıklanmasını ve detaylandırılmasını sağlar ve eğitim araştırmalarında en sık kullanılan model olarak bilinir (Creswell, 2008, 560). Karma yöntem sıralı-açıklayıcı desenin ilk aşaması olan nicel bölümde, Öğrenci Liderliği Programının etkililiğini ortaya koymak amacıyla eşit olmayan kontrol gruplu yarı deneysel desen kullanılmıştır. Bu desende araştırmacı, önceden oluşturulmuş iki çalışma grubunun birini deney diğerini kontrol grubu olarak seçer, her iki gruba da ön test uyguladıktan sonra deney grubuna

müdahalede bulunurken kontrol grubuna herhangi bir müdahalede bulunmaz, sonrasında her iki gruba da son test uygular (McMillan, Schumacher, 2006, 274).

Deneysel desen ile yarı deneysel desen arasındaki fark, yarı deneysel desende bireylerin gruplara rastgele atanmamasıdır (Gay, Mills, Airasian, 2009, 259). Bu durumda ortaya çıkabilecek riskleri azaltmak için deney ve kontrol grubunun ön-test puan ortalamalarının arasında anlamlı bir fark olmadığı ilişkisiz örneklem t-testi ile ortaya konulmuştur. Böylece deney ve kontrol grubunun ön-test sonuçlarına göre grup denkliği sağlanmıştır.

Deneysel çalışmaya başlamadan önce Öğrenci Liderliği Programının pilot uygulaması yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre deneysel çalışmada ortaya çıkabilecek aksaklıkların önüne geçebilmek adına gerekli önlemler alınmıştır.

Araştırmanın nicel kısmı tamamlandıktan sonra elde edilen sonuçları detaylandırmak için nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Nitel araştırmalar bilimsel bir programın, uygulamanın ya da düzenin derinlemesine betimlenmesini sağlar (Denzin, Lincoln, 1994, 2). Araştırmanın bu bölümünde, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenolojik araştırmalar bireylerin öznel deneyimleri üzerine odaklanır (McMillan, 2000). Bireylerin bir olguyu ya da deneyimi nasıl algıladıklarını ve anlamlandırdıklarını anlamaya çalışır (Mertens, 1998, 169, Richards, Morse, 2007). Fenomenolojik desen yardımı ile araştırmacı, öğrenci liderliği programına katılan öğrencilerin deneyimlerini inceleyerek programın hangi bölüm ya da bölümlerini diğerlerine göre daha az etkili bulduklarını öğrenmeye çalışır. Böylece bir sonraki programın daha etki olabilmesi için öneriler ortaya koyabilecektir.

Programa katılan öğrencilerin program hakkındaki görüşlerini almak için görüşme tekniği kullanılmıştır (Cohen, Manion, Morrison, 2011, 415). Uzman görüşü alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulup öğrencilerden alınan cevaplar ile ön test ve son test sonuçlarından elde edilen bulgular anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Araştırma deseni Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Araştırma Deseni

Pilot Uygulama	Grup	Deney Öncesi	Deneysel İşlem	Deney Sonrası	Deneysel Çalışma Sonrası Gerçekleştirilen Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler
	Kontrol Grubu	Ön Test Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği	Herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır	Son Test Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği	
	Deney Grubu	Ön Test Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği	Öğrenci Liderliği Programı	Son Test Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği	

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evreni Türkiye’deki Eğitim Fakültelerinde eğitim gören öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmanın ulaşılabilir evreni ise 2016-2017 eğitim öğretim yılı güz döneminde Yıldız Teknik Üniversitesi, eğitim fakültesinde öğrenim gören 3. sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. İlk bölüm olan deneysel araştırmayı yürütmek için çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubu Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkçe öğretmenliği ve sınıf öğretmenliği 3. sınıf öğrencilerinden oluşmuştur.

Çalışmada kullanılan örnekleme yöntemi, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örneklemedir. Uygun örnekleme yönteminin seçilme nedeni, zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulanabilir olmasıdır (Frankel ve Wallen, 2000). Araştırmanın gerçekleşeceği kurum ve çalışma grupları, araştırmacının Yıldız Teknik Üniversitesi’nde çalışıyor olması ve sınıf öğretmenliği ve Türkçe öğretmenliği bölümlerinde okuyan öğrencilere verilen sınıf yönetimi dersinin işleyişine yardımcı olması sebebiyle ulaşım açısından ekonomik, öğrenci-araştırmacı etkileşimi açısından verimli olacağı düşünülüp yukarıda bahsedildiği biçimde seçilmiştir. Türkçe öğretmenliği 3. sınıf öğrencileri deney grubuna ve sınıf öğretmenliği 3. sınıf öğrencileri ise kontrol grubuna rastgele atanmıştır. Deney ve kontrol gruplarının ön

testten aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklı olup olmadığı ilişkisiz örneklem t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 4: Deney ve Kontrol Grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Ön Testine Ait İlişkisiz Örneklem t-test

Gruplar	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Deney Gr. Ön Test	22	115,23	3,75	42	-0,610	0,545
Kontrol Gr. Ön Test	22	118,04	2,69			

Tablo 4’te görüldüğü gibi deney grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test puan ortalaması ile ($\bar{X} = 115,23$) kontrol grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test puan ortalaması ($\bar{X} = 118,04$) arasından anlamlı bir fark görülmemiştir [$t_{(42)} = -0,610$, $p < 0,05$]. Bu şekilde deneysel çalışmaya başlamadan önce deney ve kontrol grubunun ön testlerinin istatistiksel olarak denk olduğu söylenebilir.

3.2.1. Deney Grubu

Araştırmanın deney grubunu Türkçe öğretmenliği bölümü 3. sınıf öğrencilerinden 5’i erkek 17’si kadın toplamda 22 öğrenci oluşturur. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön testini toplamda 31 öğrenci uygulamış; ancak Öğrenci Liderliği Programına 22 öğrenci aktif olarak devam edeceğini bildirmiştir. Deney grubunda bulunan öğrenciler 15 Kasım – 27 Aralık 2016 tarihleri arasında her hafta birer saatlik oturumlar halinde düzenlenen Öğrenci Liderliği Programına katılmıştır.

3.2.2. Kontrol Grubu

Araştırmanın kontrol grubunu sınıf öğretmenliği bölümü 3. sınıf öğrencilerinden 4’ü erkek 18’si kadın toplamda 22 öğrenci oluşturur. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön testini toplamda 35 öğrenci uygulamıştır. Deney grubu ile kontrol grubunun sayılarının eşit ya da birbirine yakın olmasını sağlamak için 35 ölçek içinden 22’si rastgele seçilmiştir. Kontrol grubunda bulunan öğrencilere 15 Kasım –

27 Aralık 2016 tarihleri arasında herhangi bir liderlik programı uygulanmamıştır. Heppner, Wampold ve Kivlighan’a (2008) göre

“Kontrol grubu çalışmada herhangi bir şekilde deneysel işlem görmeyen grup demektir. Bu tanım araştırmacıların bu gruba herhangi bir deneysel işlem uygulamadığını belirtse de, genelde araştırmacılar kontrol grubuna başka şekillerde deneysel işlem uygulama eğilimindedirler.”

Bu araştırmanın amacı Öğrenci Liderliği Programını başka bir program ya da uygulama ile karşılaştırmak olmadığı için kontrol grubuna herhangi bir manipülasyon bulunulmamıştır.

3.2.3. Pilot Uygulama Grubu

Deneysel çalışmadan önce gerçekleştirilen pilot uygulamada ise Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, sosyal bilgiler öğretmenliği 3. sınıf öğrencilerinden oluşan 17 kişilik bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çalışmada kullanılan örnekleme yöntemi de seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örneklemedir. Sosyal bilgiler öğretmenliği programı ve Türkçe öğretmenliği programı “Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü” altında bununa iki anabilim dalıdır. Bu nedenle, Sosyal bilgiler öğretmenliği bölümü öğrencilerinin deney grubunu temsil edecek en iyi çalışma grubu olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın ikinci kısmı olan nitel bölümde kullanılan örnekleme yöntemi, seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden benzeşik örneklemedir. Benzeşik örneklemede amaç, belli bir alt tabakadaki grubu derinlemesine betimlemektir (Patton, 1990, 174). Görüşmeye katılacak öğrencilere karar verebilmek için öğrencilerin deneysel çalışma sonunda ön test ve son testen aldıkları puanlar incelenmiştir. Ön test ve son teste verdikleri cevaplar arasında bir değişim olmayan ya da düşük oranda değişme olan toplamda sekiz öğrenci ile görüşme yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, araştırmacı tarafından uyarlanan ve geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılan Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği, Öğrenci Liderliği Programının etkililiğini test amacıyla ön test ve son test olarak uygulanmıştır (Ek. 3). Nicel verileri detaylandırmak için ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Ek. 4).

3.3.1. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği, Örnek Liderlik Modeli'nin (Kouzes, Posner, 2014b) köşe taşıdır. Bu model liderlik eğitmeni olan Kouzes ve Posner tarafından geliştirilmiştir. Öğrenci liderliği modeli liderliğe ölçülebilir ve öğrenilebilir bir grup davranış olarak yaklaşır. Çünkü birey liderlik konumunda olsun ya da olmasın lider olabilir. Bu ölçek, en iyi liderlik sonuçlarına ulaşmaya yardımcı olacağı araştırmalarla teyit edilen 30 davranışın, hangi sıklıkla sergilendiğini ölçmeyi hedefler.

Ölçeğin ilk versiyonu Kouzes ve Posnes (1988) tarafında yetişkinler için geliştirilmiştir. Üniversite öğrencilerinin liderlik becerileri hakkındaki öz tutumlarını belirlemek üzere ise yeni bir versiyon oluşturulmuştur (Kouzes, Posner, 2013a). Ölçek, bireylerin kendi liderlik becerileri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Bu ölçeğin sonuçlarına göre, liderlik potansiyelini geliştirmeye çalışan bir kişi örnek liderliğin temelini oluşturan beş boyutu öğrenmiş olacak, örnek liderliğin boyutlarının ne kadarını hayata geçirdiği hakkında geri bildirim alacak, liderliğe yönelik güçlü yanlarını ve gelişmeye açık olan taraflarını belirlemiş olacak ve örnek liderliğin beş boyutunu nasıl geliştirebileceği hakkında öneriler elde edecektir (Kouzes, Posner, 2013b).

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği, beşli Likert skalasında olup beş faktör [(i) model olma, (ii) paylaşılan bir vizyona ilham verme, (iii) sürece meydan okuma, (iv) insanları harekete geçirme ve (v) yüreklendirme] ve toplam otuz (30) maddeden oluşmaktadır. Ölçek, öz-değerlendirmeye dayalı kâğıt kalem testidir. Öğrencilerden her bir maddenin ifade ettiği niteliğe ilişkin görüşlerini (1) hiçbir zaman'dan (5) tamamen'e uzanan 5'li Likert tipi bir skala üzerinde ifade etmeleri istenmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 1928 kişilik lise ve üniversite öğrencisinden (1204 Kadın, 724 Erkek) oluşan bir örneklem grubu üzerinde yapılmıştır (Posner, 2010). Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi alt boyutlar için Cronbach Alpha değeri 0.68–0.79 arasında değişmektedir. Her bir faktöre ilişkin Cronbach Alpha değerleri şu şekildedir: model olma ($\alpha=.69$), paylaşılan bir vizyona ilham verme ($\alpha=.79$), sürece meydan okuma ($\alpha=.73$), insanları harekete geçirme ($\alpha=.68$) ve yüreklendirme ($\alpha=.79$) (Posner, 2010).

3.3.1.1. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği Uyarlama Çalışması

Üniversite öğrencilerinin liderlik becerileri düzeylerini belirlemek amacıyla Kouzes ve Posner (2013) tarafından geliştirilen ve alan yazında oldukça yaygın olarak kullanıldığı gözlenen Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin araştırmacı tarafından Türk kültürüne uyarlaması yapılarak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasına ait sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Uyarlama çalışmasında, ölçeğin çeviri ve dilsel geçerliği ile yapı geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinde, madde-faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi ile model uyumu test edilmiştir. Güvenilirlik çalışmaları için ise Cronbach Alpha Güvenirliği incelenmiştir.

Çeviri ve Dilsel Geçerliği

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği çeviri ve dilsel geçerlik çalışmasının basamakları aşağıdaki gibidir.

- i. Jim Kouzes ve Barry Posner (2013) tarafından geliştirilen Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması için gerekli izin Kouzes ve Posner'dan Wiley yayınevi aracılığı ile elektronik posta yoluyla alınmıştır (Ek 8).
- ii. Ölçek maddeleri birbirinden bağımsız üç İngilizce dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.
- iii. Üç dil uzmanı bir araya gelerek çevirisini yapmış oldukları her bir maddeyi karşılaştırmış ve her bir madde için yalnızca bir ifade kullanarak Türkçe çeviri formunu oluşturmuşlardır.
- iv. Ölçeğin çeviri geçerliliği çalışmasında yer alan uzman grubu, Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü'nde görev yapan 11 araştırma görevlisinden oluşmuştur. Çeviri Geçerliliği çalışması için İngilizce orijinal maddeler sol tarafa Türkçe çeviri maddeler sağ tarafa yerleştirilmiş ve orta kısma çeviri geçerliliği uygunluk derecesini belirtmek üzere on dereceli bir ölçek yerleştirilerek Çeviri Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu oluşturulmuştur (Ek 4). 11 İngilizce dil uzmanı ilk önce orijinal maddeleri daha sonra Türkçe çeviri maddelerini okumaları; Türkçe çevirinin, orijinal maddeleri ne ölçüde karşıladığını 0 (hiç katılmıyorum) ile 10 (tamamen katılıyorum) aralığında değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca formda, uzmanların her bir madde için görüşlerini yazabilecekleri bölümler

bırakılmıştır. Veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiş ve sonuçlar aritmetik ortalama ve standart sapma olarak sunulmuştur. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Çeviri Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu Örneği Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Çeviri Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu Örneği

İngilizce Madde	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Türkçe Madde
I set a personal example of what I expect from other people.												İnsanlardan beklediğim şeylere şahsen model olurum.
I look ahead and communicate about what I believe will affect us in future.												Gelecekte, bizi etkileyeceğine inandığım şeyler hakkında fikirlerimi paylaşıyorum ve geleceğe odaklanırım.
I look for ways to develop and challenge my skills and abilities.												Yetenek ve becerilerimi sınamak ve geliştirmek için yollar ararım.
Öncelikle ölçeğin İngilizce orijinal maddesini daha sonra Türkçe maddesini okuyunuz. Türkçe maddenin İngilizce orijinal maddeyi anlam ve içerik yönünden ne derece karşıladığını; hiç karşılamıyorsanız (0); tamamen karşılıyorsanız (10) aralığını kullanarak her bir madde için düşüncelerinizi (x) işareti ile belirtiniz.												

- v. Ölçeğin Türkçe formunun dil ve anlam geçerliliği çalışmasında kullanılan uzman grubu, ilköğretim kurumlarında Türkçe öğretmeni olarak çalışıyor olmak, ortaöğretim kurumlarında Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak çalışıyor olmak veya üniversitelerde Türk Dili okutmanı olarak çalışıyor olmak şartlarında birini karşılayan 7 gönüllü Türkçe öğretmeninden oluşturulmuştur. Dilsel eşdeğerlik çalışması için Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu Örneği oluşturulmuştur (Ek 5). Dil ve anlam geçerliliği çalışması için Türkçe çeviri maddelerinin karşısına 10

dereceli ölçek yerleştirilip 7 gönüllü Türkçe öğretmeninden Türkçe çeviri maddelerini okuyup maddeleri dil ve anlam bakımında 0 (hiç katılmıyorum) ile 10 (tamamen katılıyorum) aralığında değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca formda uzmanların her bir madde için görüşlerini yazabilecekleri bölümler bırakılmıştır. Veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiş ve sonuçlar aritmetik ortalama ve standart sapma olarak sunulmuştur.

Tablo 6: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu Örneği

Maddeler	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İnsanlardan beklediğim şeylere şahsen model olurum.											
Gelecekte, bizi etkileyeceğine inandığım şeyler hakkında fikirlerimi paylaşırım ve geleceğe odaklanırım.											
Yetenek ve becerilerimi sınamak ve geliştirmek için yollar ararım.											
Maddelerin, dil bilgisi ve anlaşılabilirlik yönünden ne derecede olduğunu; hiç karşılamıyorsa (0); tamamen karşılıyorsa (10) aralığını kullanarak her bir madde için (x) işareti ile belirtiniz.											

- vi. Son halini alan Türkçe form başka bir dil uzmanı tarafından Türkçe'den İngilizce'ye yenide çevrilmiş. Prof. Dr. Barry Posner'dan Wiley yayınevi aracılığı ile maddelerin geri çevirilerinin aslına uygun olup olmadığı hakkında geri bildirim alınmış. Ölçek uyarlama sürecinde Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğini geliştiren araştırmacılardan biri olan Prof. Dr. Barry Posner'dan alınan geri dönütler Ek 6'da sunulmuştur. Bu geri bildirimler doğrultusunda 3 maddede gerekli düzenlemeler yapıp ölçeğe son hali verilmiştir.
- vii. Kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen eğitim fakültesi İngilizce öğretmenliği üçüncü sınıfında öğrenim gören 43 öğretmen adayına ilk önce ölçeğin orijinal İngilizce formu üç hafta sonra Türkçe'ye uyarlanan formu uygulanmış ve veriler eşleştirilmiş gruplar t-testi ve Pearson çarpım momentler korelasyon analizi ile karşılaştırılmıştır.

Yapı Geçerliliği & Güvenirlik

Çeviri ve dil geçerliği çalışmasından sonra yapı geçerliği ve güvenirlilik çalışması yapılmıştır.

- i. Geçerlik ve güvenirlilik çalışması için örneklem büyüklüğü hesaplanırken, örneklemin, ölçeğin madde sayısının 10 katı oranında tutulması önerilir; bununla birlikte, bu sayının en az iki katına kadar düşürülebileceği ifade edilir (Kline, 1994). Tabachnick ve Fidell (2001) ise, örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği; eğer güçlü ilişkiler ve az sayıda belirgin faktör var ise, örneklem büyüklüğü madde sayısından az olmamak koşulu ile 50 olarak alınabileceği belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik çalışmalarının uygulama grubu, Yıldız Teknik Üniversitesi eğitim fakültesi 2016-2017 eğitim-öğretim güz yarı yılında öğrenim görmekte olan öğrencilerden oluşturulmuştur. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile araştırmaya 434 öğrenci dâhil edilmiş, 383 öğrencinin ölçeği analiz etmeye uygun bulunmuştur. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan ölçek uygulama izni ek11'de sunulmuştur. Öğrencilerin demografik bilgileri tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam
Bölüm	Diğer	BÖTE	PDR	Türkçe	Fen B	İlk. Mat.	Okul Ön	Sınıf	Sosyal B	
n	39	17	103	38	40	45	21	54	26	383
%	10,1	4,4	26,8	9,9	10,4	11,7	5,4	14	6,7	100

- ii. Ölçeğin geçerliğini test etmek için LISREL programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, bir veya

birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir (Tabachnick ve Fidell, 1989).

- iii. Ölçeğin güvenirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bunun yanında ölçek faktörleri arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson çarpım moment korelasyon analizi yapılmıştır.

Çeviri Geçerliliği ve Dilsel Geçerlilik Bulguları

Ölçme araçlarını cevaplayan kişilerin kullandığı dil ile ölçeğin dili farklı ise, ölçeğe dil adaptasyonu yapılmalı ve geri çeviri tekniği uygulanmalıdır (Mertens, 1998). Bu nedenle Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanırken, 11 İngilizce dil uzmanı ölçeğin orijinal formu ile Türkçe versiyonu detaylıca incelemiştir. Türkçe çevirinin İngilizce orijinali ile olan uygunluk puanlarının, 7.63 ile 10.00 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük çeviri uygunluk puanı "*Birlikte çalıştığım insanlar etkinlikler ve programlar üzerine çalışırken onları cesaretlendiririm.*" [$\bar{X}=7.63$ $S=3.61$] ifadesini içeren 10. maddedir. Çeviri uygunluğu puanı düşük olan maddeler üzerinde uzmanlardan gelen geri dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. En yüksek çeviri uygunluk puanları 4, 13, 18, 19 ve 16. maddelerde [$\bar{X}=10.00$, $S=0.00$] saptanmıştır. 30 ölçek maddesinin 21'inde 9.00 üzerinde uygunluk bulunmuştur. Uzmanların, ölçeğin Türkçe çevirisinin İngilizce orijinali ile uygunluk puanları hakkında yapmış olduğu değerlendirmeler Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin İngilizce Türkçe Uygunluk Puanları

Madde no	$\bar{X}$	S	Madde No	$\bar{X}$	S
Madde1	9,81	,40	Madde 16	10,00	0,00
Madde 2	9,45	1,03	Madde 17	8,90	1,30
Madde 3	9,45	1,03	Madde 18	10,00	0,00
Madde 4	10,00	0,00	Madde 19	10,00	0,00

Tablo 8 - devam

Madde 5	9,54	1,03	Madde 20	9,36	0,92
Madde 6	9,63	0,92	Madde 21	9,90	0,30
Madde 7	8,09	2,02	Madde 22	9,72	0,46
Madde 8	9,72	0,64	Madde 23	9,81	0,40
Madde 9	9,45	0,82	Madde 24	9,63	0,92
Madde 10	7,63	3,61	Madde 25	9,45	1,50
Madde 11	9,27	1,42	Madde 26	9,18	1,16
Madde 12	9,72	0,90	Madde 27	9,54	0,93
Madde 13	10,00	0,00	Madde 28	9,18	1,40
Madde 14	9,09	1,57	Madde 29	9,90	0,30
Madde 15	9,45	1,03	Madde 30	8,81	1,07

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanırken, 7 Türk dili uzmanı ölçeğin dil ve anlam geçerliğini detaylıca incelenmiştir. Türkçe maddelerin dil ve anlam geçerliği uygunluk puanları, 9.85 ile 6.14 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük çeviri uygunluk puanı *“İnsanların, onlarla fikir birliğine vardığımız ilkelere ve standartlara uygun davranmasını sağlamaya çalışırım.”* [$\bar{X}$ =6.14, S =1.86] ifadesini içeren 6. maddedir. Türkçe dil ve anlam geçerliği uygunluk puanı düşük olan maddeler üzerinde uzmanlardan gelen geri dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. En yüksek çeviri uygunluk puanları 3, 16, 22, 27. maddelerde [$\bar{X}$ =9.85, S =0.37] saptanmıştır. 30 ölçek maddesinin 25'inde 9.00 üzerinde uygunluk bulunmuştur. Uzmanların, ölçeğin Türkçe dil ve anlam geçerliği uygunluk puanları hakkında yapmış olduğu değerlendirmeler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe Dil ve Anlam Geçerliği Uygunluk Puanları

Madde no	$\bar{X}$	S	Madde No	$\bar{X}$	S
Madde1	9,14	1,06	Madde 16	9,85	0,37
Madde 2	8,57	1,27	Madde 17	8,71	1,11
Madde 3	9,85	0,37	Madde 18	9,57	0,53
Madde 4	8,28	1,88	Madde 19	9,57	0,78
Madde 5	9,42	1,13	Madde 20	9,71	0,48
Madde 6	6,14	1,86	Madde 21	9,28	0,48
Madde 7	9,14	0,89	Madde 22	9,85	0,37
Madde 8	9,28	0,75	Madde 23	9,71	0,75
Madde 9	9,57	1,13	Madde 24	9,42	0,53
Madde 10	8,42	1,51	Madde 25	9,00	1,15
Madde 11	9,57	0,78	Madde 26	9,42	0,78
Madde 12	9,00	1,00	Madde 27	9,85	0,37
Madde 13	9,57	0,53	Madde 28	9,42	0,53
Madde 14	9,28	1,11	Madde 29	9,71	0,48
Madde 15	9,28	1,11	Madde 30	9,00	0,57

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe ve İngilizce formalarının dilsel eşdeğerliklerinin ölçümü için kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen Yıldız Teknik Üniversitesi eğitim fakültesi, İngilizce öğretmenliği son sınıf öğrencilerinden 43 öğretmen adayına önce ölçeğin orijinal İngilizce formu, üç hafta sonra ise ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Daha sonra iki ölçümden elde edilen puanlar arasında dilsel eşdeğerlik ölçütü olarak eşleştirilmiş grup t-testi ve Pearson çarpım momentler korelasyon analizi kullanılmıştır. Eşleştirilmiş grup t-testi sonucunda, madde 6 dışında ölçekte bulunan diğer tüm maddelerin İngilizce-Türkçe formalarına verilen cevapların ortalamaları arasında manidar bir fark saptanmamıştır. Türkçe ve İngilizce

versiyonları arasında fark olduğu tespit edilen madde 6 hakkında uzman görüşü alınarak ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Ölçek maddelerinin dilsel eşdeğerliklerine ait eşleştirilmiş grup t-testi sonuçları da Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Maddelerinin Dilsel Eşdeğerliklerinin Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup t-testi Analiz Sonuçları Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Eşleştirilen maddeler		$\bar{X}$	S	t	p
Madde 1	İng.	3,88	,85	,15	,87
	Tr.	3,86	,96		
Madde 2	İng.	4,00	,84	,79	,43
	Tr.	3,90	,84		
Madde 3	İng.	3,90	,92	-1,18	,24
	Tr.	4,06	,66		
Madde 4	İng.	4,09	1,01	-,74	,46
	Tr.	4,20	,86		
Madde 5	İng.	4,39	,82	,00	1,0
	Tr.	4,39	,79		
Madde 6	İng.	3,69	,86	-2,28	,02
	Tr.	4,06	,76		
Madde 7	İng.	3,97	,83	-,28	,77
	Tr.	4,02	,83		
Madde 8	İng.	3,86	,91	,40	,69
	Tr.	3,79	,86		
Madde 9	İng.	4,13	,86	-1,46	,15
	Tr.	4,34	,92		

Tablo 10 – devam

Madde 10	İng.	3,90	,81	-,68	,49
	Tr.	4,00	,84		
Madde 11	İng.	4,30	,80	-,78	,43
	Tr.	4,39	,72		
Madde 12	İng.	3,81	,98	,36	,71
	Tr.	3,74	,90		
Madde 13	İng.	3,97	,93	,79	,43
	Tr.	3,86	,86		
Madde 14	İng.	4,32	,96	-1,36	,18
	Tr.	4,48	,70		
Madde 15	İng.	4,41	,76	1,12	,26
	Tr.	4,25	,78		
Madde 16	İng.	4,02	,85	,94	,35
	Tr.	3,87	,79		
Madde 17	İng.	3,83	,97	1,04	,30
	Tr.	3,67	,86		
Madde 18	İng.	3,39	1,27	-,74	,46
	Tr.	3,53	1,03		
Madde 19	İng.	3,76	,84	-,14	,88
	Tr.	3,79	,94		
Madde 20	İng.	3,69	,80	-1,50	,14
	Tr.	3,90	,78		
Madde 21	İng.	3,86	1,01	,71	,48
	Tr.	3,72	,98		

Tablo 10 - devam

Madde 22	İng.	3,85	1,01	-,53	,59
	Tr.	3,93	,98		
Madde 23	İng.	3,83	,87	,00	1,0
	Tr.	3,83	,97		
Madde 24	İng.	4,02	,93	,69	,49
	Tr.	3,88	,90		
Madde 25	İng.	4,04	1,13	,12	,90
	Tr.	4,02	1,03		
Madde 26	İng.	3,93	1,00	,65	,51
	Tr.	3,83	,92		
Madde 27	İng.	3,95	,92	1,81	,07
	Tr.	3,67	1,04		
Madde 28	İng.	3,74	,75	-,27	,78
	Tr.	3,79	,94		
Madde 29	İng.	4,06	,98	,00	1,0
	Tr.	4,06	,96		
Madde 30	İng.	3,90	,86	,75	,45
	Tr.	3,76	,89		
n= 43, SD=42, **= p< .01, *= p< .05					

Yapı Geçerliliği & Güvenirlik Bulguları

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için 383 öğretmen adayından toplanan veriler doğrultusuna doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği için Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=1083.99$, $df= 400$] olarak; serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri ise [$\chi^2/df= 2.70$] olarak hesaplanmıştır. χ^2/df değerinin üçün altında olması mükemmel uyum, beşin altında olması orta düzeyde uyum anlamına gelmektedir (Kline, 2005).

Ölçeğe ait uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA değerinin .05 ile .08 arasında olması kabul edilebilir uyuma (Schermele-Engel, Moosbrugger, Müller, 2003); CFI değerinin eşik sınırı .70 olması kabul edilebilir uyuma (Sümer, 2000); GFI ve AGFI değerlerinin .85 ve üzeri olması iyi uyuma (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008) işaret eder. Analiz sonuçlarına göre [RMSEA= .06, AGFI=.82, CFI=.71, NFI=.60, GFI=.85] modellenen yapının faktör yapısını doğruladığı söylenebilir. Faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, tablo 11’de verilmiştir.

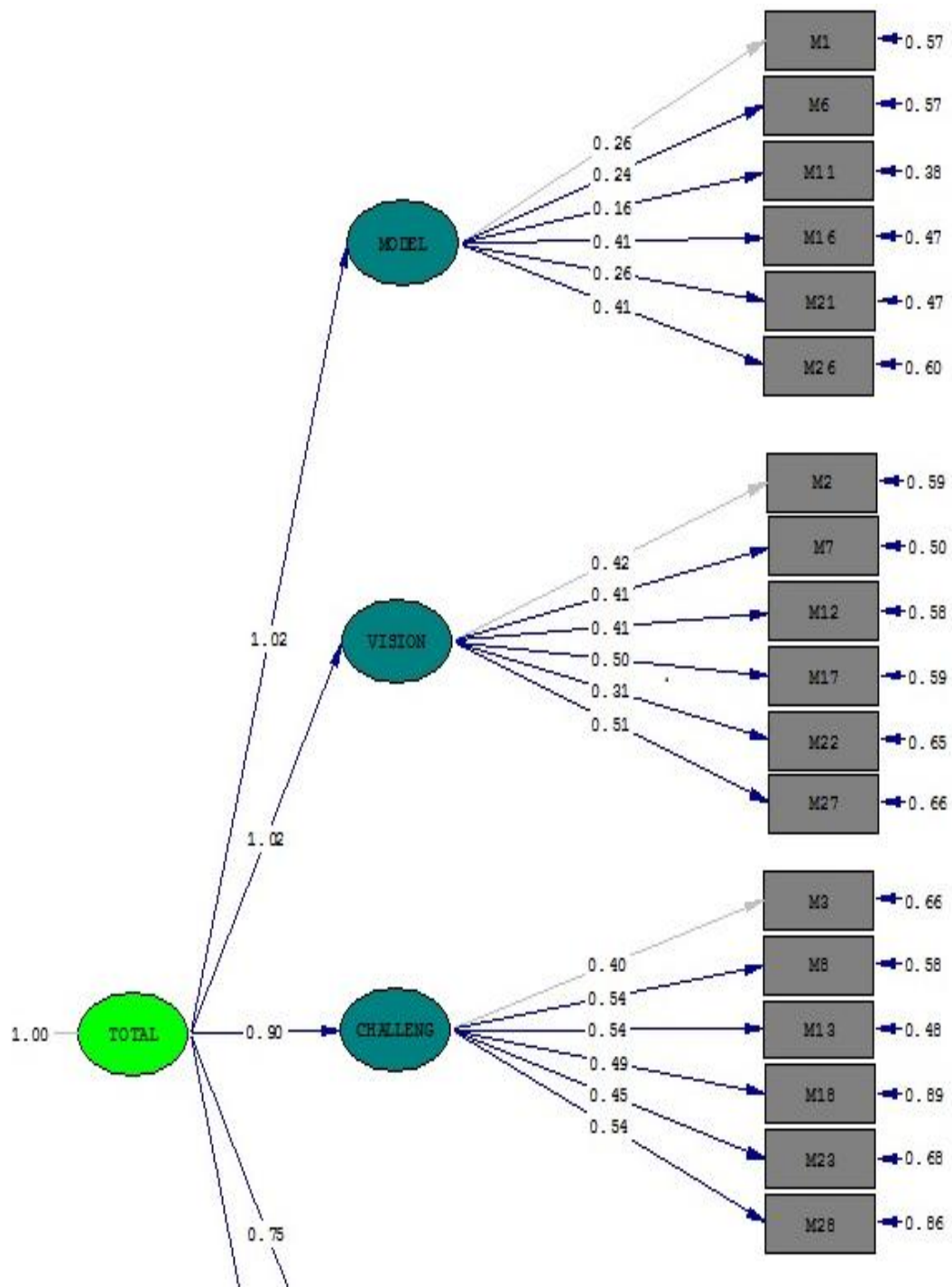
Tablo 11: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin Uyum Parametreleri

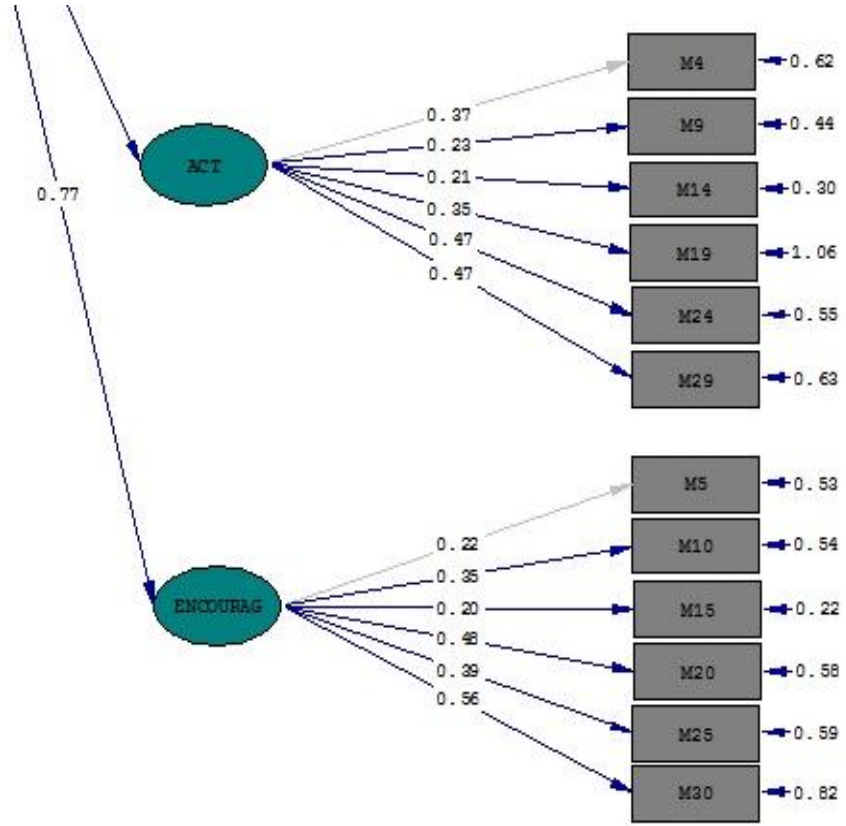
Uyum parametreleri	Kat sayı
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	.82
Comparative Fit Index (CFI)	.71
Normed Fit Index (NFI)	.60
Goodness of Fit Index (GFI)	.85
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	.06
Degrees of Freedom (<i>df</i>)	400
Chi-Square (X^2)	1083.99
X^2/df	2.70

Şekil 2’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi grafiğinde ise her bir maddenin ölçmedeki hata düzeyi ve maddelerin boyutları ile olan birlikteliğini yansıttığı düşünülen, Ksi değerleri dağılımı hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi modelinde her bir maddenin yanında görülen ölçüm hata düzeylerinin 0.2 ile 0.9 arasında olması beklenir (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008). Ölçüm düzeyindeki düşük hata düzeyi maddenin ön plana çıktığı ve maddeyi oluşturan boyutu tek başına hatasız bir şekilde ölçmeye çalıştığı şeklinde algılanır. Yüksek hata düzeyi ise maddenin boyutu ölçmedeki başarısızlığının bir göstergesidir. Bununla birlikte her bir maddenin boyutu ile olan birlikteliğinin bir göstergesi olan ksi değerleri düşük olan maddelerin boyutu ölçmedeki katkısının düşüklüğünü, yüksek değerler ise

maddenin boyutu ölçmedeki yüksek başarısını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 1989). Hem düşük, hem de yüksek değerlerin özet uyum değerlerinde uyumsuzluğun bir göstergesi olarak sonuç verdiği de göz önünde bulundurularak, ölçek maddelerinin toplamda boyutu ölçebilme kabiliyeti hem ayrı ayrı, hem de özet uyum iyiliği skorları ile birlikte yorumlanmalıdır.

Grafikte görülen değerler dikkate alındığında her bir maddenin boyutunu ölçmedeki hata düzeylerine göre model olma boyutunun 11. maddesinin düşük hata düzeyi gösterdiği görülmektedir. Diğer maddelerde ise orta düzeyde hata ve boyut birlikteliği bulunmaktadır. Ölçek maddelerinde yüksek ölçüm hatası ve düşük korelasyon olmaması, maddelerin boyutları ile yeterli bir tanımlama ve birliktelik gösterdiği anlamında değerlendirilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda ölçek maddelerinin faktör yapısı olarak iyi bir dağılım sergilediği, fakat maddelerin farklı boyutlar ile de yüksek birliktelik gösterebileceği anlamında değerlendirilmektedir. Bu amaçla maddeler arasındaki korelasyonların değerlendirilmesi gerekli görülmektedir.





Chi-Square=1083.99, df=400, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

Şekil 2: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Yapısı doğrulanan modelin faktörleri arasındaki ilişkinin saptanması için Pearson çarpım momentler korelasyon analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği Alt Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Puanları Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	$\bar{X}$	ss	1	2	3	4	5
1. Model Olma	24,51	2,44	1	,560*	,481*	,384*	,420*
2. Paylaşılan Bir Vizyona İlhan Verme	23,51	3,12		1	,651*	,354*	,442*
3. Sürece Meydan Okuma	22,55	3,51			1	,432*	,351*
4. İnsanları Harekete Geçirme	24,72	2,64				1	,401*
5. Yürekendirme	24,74	2,66					1
Toplam	120,05	10,83					
N=383, *p<.05							

Faktörler arası ilişkilerin ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı olduğu ve en düşük .352 ve en yüksek .647 arasında değiştiği görülmüştür. Tablo 12’de görüldüğü gibi maddelerin hepsi kendi boyutlarındaki maddeler ile diğer boyutlardakilere nazaran daha yüksek korelasyon sergilemiştir.

Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin faktörlerine ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktörler	Madde sayısı	Cronbach’s Alpha
1- Model Olma	6	.766
2- Paylaşılan Bir Vizyona İlhan Verme	6	.741

Tablo 13 – devam

3-Sürece Meydan Okuma	6	.736
4-İnsanları Harekete Geçirme	6	.772
5- Yüreklendirme	6	.771
Toplam	30	.792

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre faktörlerin Cronbach Alpha değerleri. 736 ile .772 arasında değişirken ölçeğin genel güvenirliliği .792 olduğu görülmüştür. Zeka testlerinde güvenirlilik kat sayısının .8 ve üzeri olması beklenirken, beceri testlerinde bu değerin .7'ye kadar düşebilir. Farklı yapılardan oluşan psikolojik ve algı testlerinde ise bu değerin .7'nin altına kadar düşebileceği belirtilmiştir (Field, 2009). Bu bağlamda ölçeğin genel güvenirliliğinin .792 olduğu göz önüne alındığında, ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular, ölçeğin üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ölçek, alanda çalışan eğitim bilimlari alan uzmanları ve liderlik eğitimi alanında çalışan araştırmacılar tarafından kendi amaçları doğrultusunda uygulanabilir.

3.3.2. Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu

Araştırmada, Kouzes ve Posner'in (2014) Örnek Liderlik Modeli'ne dayanan Öğrenci Liderliği Programının, daha etkili hale getirilebilmesi adına yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, ders planlarının kazanımlarına uygun olacak şekilde, öğrencilerin 'model olma' ve 'insanları harekete geçirme' derslerine yönelik tutumlarını tespit etmek için hazırlanan açık uçlu kavramsal sorulardan oluşmaktadır. Formların geliştirilme sürecinde *Örnek Liderlik Modeli*'ni geliştiren Prof. Dr. Barry Posner'dan, formda yer alan sorulara yönelik görüş ve önerileri alınmıştır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formuna Ek 7'de yer verilmiştir. Öğrencilerle yapılan görüşmelerde süre kısıtlaması yapılmamıştır. Görüşmelerin süreleri 30dk ile 45dk arasında değişmiştir. Araştırmacı tez çalışmasını yürütmek

üzere yurtdışında olduğu için görüşmeler Skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerden izin alınarak ses kaydı yapılmıştır.

3.4. Öğrenci Liderliği Programı & Uygulanma Süreci

Öğrencilerin liderlik davranışlarını geliştirebilmek için Kouzes ve Posner'in geliştirdiği Örnek Liderlik Modeli (1983) temel alınarak Weekes (2010) tarafından hazırlanan Öğrenci Liderliği Programı uygulanmıştır. Programın dayandığı felsefe aşağıda sıralanan inançlar çerçevesinde şekillenmiştir (Kouzes, Posner, 2013, 3):

- Liderlik herkesin yapabileceği bir iştir
- Liderlik öğrenilebilir.
- Liderlik insan ilişkilerini gerekli kılar.
- Liderlik gelişimi, kişisel gelişimdir.
- Liderlik sürekli devam eden bir süreçtir.
- Liderlik planlanmış eylemler gerektirir.
- Liderlik bir arzu ve tercihtir.
- Liderlik fark yaratır.

Öğrenci Liderliği Programının genel hedefi, öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine destek olmaktır. Kouze ve Posner'ın (1983) Örnek Liderlik Modeli'ni temel alan liderlik eğitimi programının içeriği,

- Model olma
- Paylaşılan bir vizyona ilham verme
- Var olan duruma meydan okuma
- İnsanları harekete geçirme
- Yüreklendirme boyutlarını kapsar.

Program uygulanırken beyin fırtınası, anlatım, grup paylaşımı, soru sorma, tartışma, uygulama, hikâye anlatma ve ev ödevleri yöntem ve tekniklerden yararlanılmıştır. Program haftada bir, 60 dakika olmak üzere toplamda 7 oturum şeklinde uygulanmıştır. Her oturumda örnek liderliğin özünde yer alan bilgi ve becerilere ilişkin çeşitli etkinliklere yer verilmiştir. Program boyunca öğrencilerle çekilen fotoğraflar ek 10'da sunulmuştur. Öğrenci Liderliği Programının hedeflerine ve kullanılan etkinliklere tablo 14'te yer verilmiştir.

Tablo 14: Öğrenci Liderliği Programının Hedefleri ve Kullanılan Etkinlikler

Öğrenci Liderliği Programının <i>Misyonu</i>; Liderlik gibi soyut bir kavramı kolaylıkla hayata geçirilebilen uygulamalar ve öğrenilebilen davranışlar sayesinde herkesin liderlik etmeye istekli olacağı somut bir sürece dönüştürmektir.		
Öğrenci Liderliği Programının <i>Vizyonu</i>; İnsanlarla birlik olarak birey ve örgüt için sıra dışı şeyleri mümkün kılmaktır.		
Günler	Amaç	Etkinlikler
1..Gün	“Öğrenci Liderliğine Giriş” - Etkili liderliğin özelliklerini ortaya çıkarmak ve tanımlamak - Örnek liderliği oluşturan beş uygulamayı incelemek - Örnek liderliğin beş uygulamasını kişisel deneyimlere ve gerçek yaşama uyarlamak	- Öğrencileri karşılama - Isınma aktivitesi “Yakın Çevremizdeki Liderler” - Liderliğin her öğrenci için mümkün olduğunu anlatan bir hikâye - Örnek liderliği oluşturan beş uygulamanın tanıtımı ve bu uygulamaları temel alan posterlerin öğrenciler tarafından hazırlanması - Öğrencilerin çevrelerindeki örnek liderlerde gözlemledikleri davranışları posterdeki beş uygulama ile karşılaştırması
2. Gün	“Liderliği Tanımlamak” - Liderliği Kouzes ve Posner’ın bakış açısı ile tanımlamak ve anlamını analiz etmek - Liderliği günlük aktiviteler üzerinde pratik etmek	- Bir önceki haftayı hatırlatma - Isınma aktivitesi “her öğrenci kendi liderlik tanımını oluşturur” - Her öğrenci Kouzes ve Posner’ın liderlik tanımı ile kendi tanımını karşılaştırır. - Kouzes ve Posner’ın liderlik tanımı parçalara bölünerek her gurubun bu parçaları kısaca açıklaması beklenir. - Çıkış kartı “Önceden liderliğin... olduğunu düşünüyordum, şimdi biliyorum ki liderlik... dır.”

Tablo 14 – devam

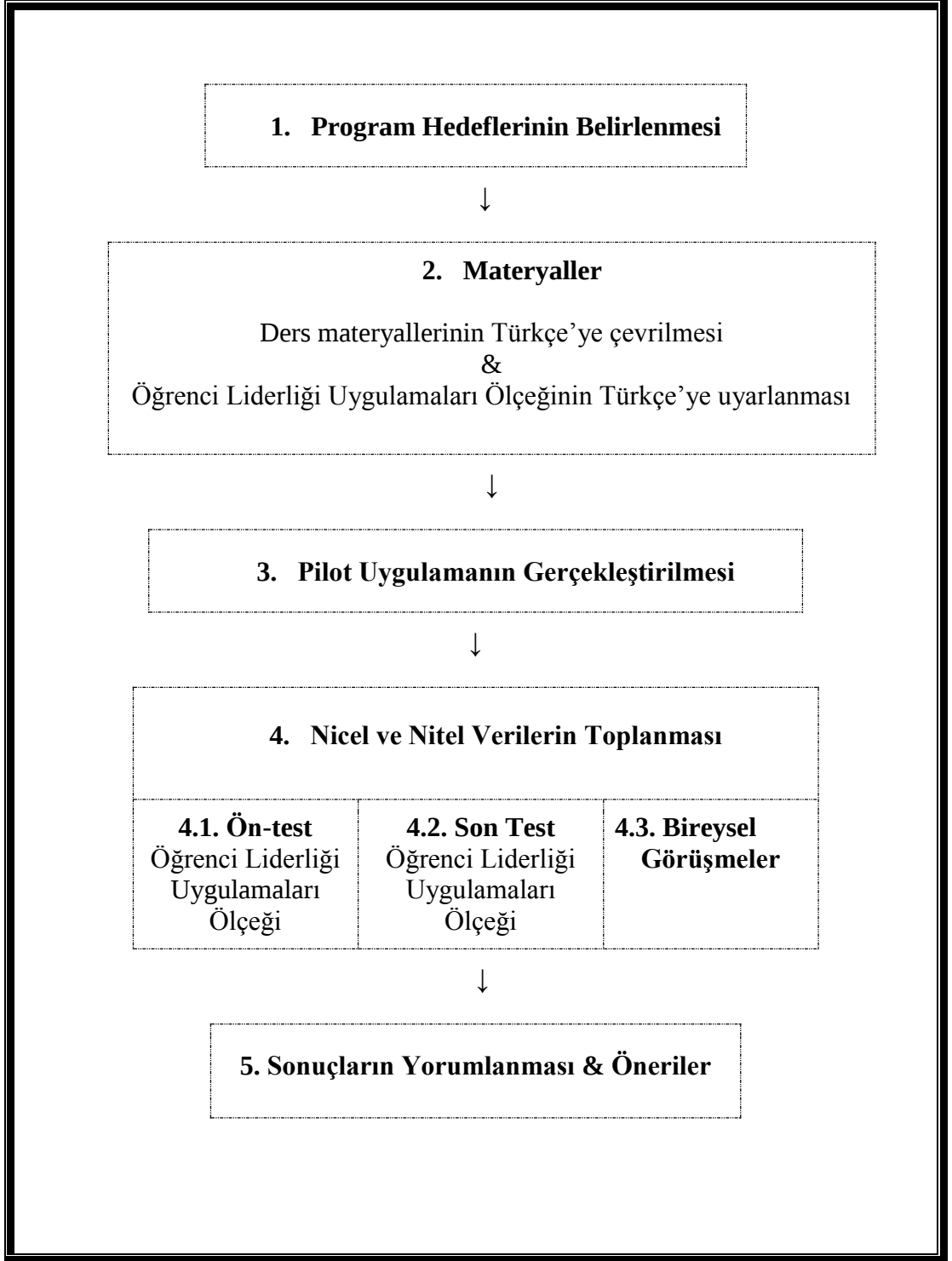
3. Gün	<i>“Model Olma”</i> - Etkili lider ve rol model olmak adına bireysel ve örgütsel açıdan bizim için önemli olan değerleri tanımlamak - Bu değerlerin içinde bulunduğumuz örgüt ile olan ilişkisini analiz etme	- Bir önceki haftayı hatırlatma - Isınma aktivitesi “Değerler nereden gelir?” - Bireysel değerlerini belirle “Değerler Listesi” - Öğrenci Liderliği Programının kazandırmak istediği değerler ile bireysel değerleri karşılaştırma, ortak noktaları bulma - Benzetme etkinliği “Değerler... gibidir değildir çünkü ...
4. Gün	<i>“Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme”</i> - Uzun dönemli hedefler koyabilmek, sonuçların ne olacağı hakkında ön görüde bulunabilmek ve grup üyelerini yetkilendirmek için paylaşılan bir vizyon oluşturma	- Bir önceki haftayı hatırlama - Isınma aktivitesi “Bir vizyona ilham veren liderlerin özelliklerini tanımlama” - Görsel canlandırma egzersizi “Hayalini adım adım zihninde canlandır” - Bir vizyonu başarıya ulaştırabilmek için sürecin görsel bir sunumunu kağıt üzerine dökme “Yol haritanı çiz” - Grup tartışması “Hayalinin diğer insanları heyecanlandırması için ne yaptın?”
5. Gün	<i>“Sürece Meydan Okuma”</i> - Problemleri etkili bir şekilde çözecek stratejiler yaratmak - Karar alma ve problem çözme sonucunda elde edilecek çıktıları sorgulama - Sağlıklı ve sağlıksız riskler arasında ayırım yapabilme	- Bir önceki haftayı hatırlama - Isınma aktivitesi “Puzzle”- kalıpların dışında düşünme - Hiç denenmemişi denemek için risk al ve hatalarından öğren “Geçmişte yaptığın hatalardan ne ders çıkardın?” - Senaryo Metinleri – Aynı soruna farklı bakış açılarıyla bakmak ve en iyi çözümü bulmak - Çıkış kartı “Meydan okumaya değer bulduğunuz bir olay”

Tablo 14 – devam

6. Gün	<i>“İnsanları Harekete Geçirme”</i> - Takım kurma ve iş birliği içinde çalışma - Her bireyin üstleneceği role takımca karar verme	- Bir önceki haftayı hatırlama - Isınma aktivitesi “Alıntılar”- takım çalışması ve lider – üye etkileşiminin gücünü ifade eden cümleler - Örnek olay “Görev ve sorumluluk vermek neden önemli?” - Takım olarak maket tasarlama
7. Gün	<i>“Yüreklendirme”</i> - Bireylerin farklılıklarını, yeteneklerini ve güçlü yanlarını desteklemek ve teşvik etmek için özgün yollar yaratmak - Takdir edilmenin insanların performansları üzerindeki etkisini incelemek	- Bir önceki haftayı hatırlama - Isınma aktivitesi “Başarınız önemsendiğinde ve takdir dildiğinde nasıl hissediyorsunuz?” - Arkadaşının performansını değerlendir ve ona özel bir ödül hazırla (teşekkür kartı, bireye özgü bir not ya da çizim) - Ödül töreni

2016-2017 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Öğrenci Liderliği Programına katılmaya istekli olan Yıldız Teknik Üniversitesi eğitim fakültesi, sınıf öğretmenliği ve Türkçe öğretmenliği bölümünde eğitim gören üçüncü sınıf öğrencilerine Öğrenci Liderliği Programı hakkında bilgi verilmiş; “Deneklerin Gönüllülüğü ve Aydınlatılmış Onam Formu” ve “Bilgilendirilmiş Olur Formu” ile imzalı izinleri alınmıştır. ‘Deneklerin Gönüllülüğü ve Aydınlatılmış Onam Formu’ ve “Bilgilendirilmiş Olur Formu” örnekleri ek 9’da sunulmuştur.

Öğrenci Liderliği Programının öğrencilerin liderlik becerileri üzerindeki etkisini belirlemek için izlenen adımlar Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3: Araştırma sürecinde izlenen adımlar

Öğrenci Liderliği Programının etkililiğini ölçmek adına yapılan araştırma sürecinde ilk olarak programın hedefleri belirlenmiştir. Yedi hafta süren programda ilk iki hafta Kouzes ve Posner'ın (2014) benimsediği liderlik yaklaşımının öğrencilere

benimsetilmesi hedeflenmiştir. Hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere yönelik ders programı ve materyaller araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve 2 alan uzmanından programın Türkçe formu hakkında görüş alınmıştır. Uzmanlardan biri liderlik eğitimi alanında diğeri ise program geliştirme alanında akademik çalışmalarını yürütmektedir. Öğrenci Liderliği Programına ait ders planları Ek 2'de sunulmuştur. Bunun yanı sıra programın etkililiğini ölçmek adına Kouzes ve Posner'ın (2013a) geliştirdiği Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmıştır. Böylece araştırma süresince kullanılacak olan materyaller hazırlanmıştır.

Deneyisel çalışma öncesinde pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve programın işlerliği hakkında bilgi edinilmiş, deneyisel çalışma süresinde ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar tespit edilerek gerekli önlemler alınmıştır.

Deneyisel araştırma sürecinde geçildiğinde ise hem kontrol grubuna hem de deney grubuna ön test uygulanmış. Deney grubu ile yedi haftalık program uygulanmıştır. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan program uygulama izni ek 11'de sunulmuştur. Program sonunda hem kontrol hem de deney grubuna son test uygulanıp programın etkililiği incelenmiştir.

Deneyisel çalışmadan elde edilen sonuçları detaylandırmak için ise programa katılan öğrenciler ile görüşme yapılmıştır. Öğrenciler ile yapılan görüşmelere ait transkriptler ek 1'de sunulmuştur. Öğrencilerden alınan cevaplar sayesinde ön test ve son test sonuçlarından elde edilen bulgular anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bir sonraki aşamada sonuçlar yorumlanmış ve en sonunda öneriler yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Öğrenci Liderliği Programının, Eğitim Fakültesi öğrencilerinin liderlik becerileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için yapılan deneyisel çalışmadan önce pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamaya katılan 17 öğrenciye Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği uygulanmış ve toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığı Q-Q grafikleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ve Shapiro-Wilk testi ile sınanmıştır. Q-Q grafiğinde noktaların 45 derecelik doğru üzerinde veya yakın bir durumda gözükmesi, çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1.96 ile -1.96 arasında olması, Shapiro-Wilk testi sonucunda p değerinin .05'ten

büyük çıkması verilerin normal dağıldığını doğrulamıştır (Can, 2014, 82). Bu sonuçlar doğrultusunda veri analizinde parametrik testlerden ilişkili örneklemeler için t-testi uygulanmıştır.

Deneysel çalışmada ise deney grubunun ön test ve son testten elde ettikleri verilere ve kontrol grubunun ön test ve son testten elde ettikleri verilere ayrı ayrı ilişkili örneklemeler için t-testi uygulanmıştır.

Deney ve kontrol gruplarının ön testleri arasında fark olup olmadığını test etmek için ilişkisiz örneklemeler t-testi uygulanmıştır.

Son olarak, farklı iki grupta (deney ve kontrol) aralıklı olarak yapılan tekrarlı iki ölçümün sonuçları arasındaki farkların, gruplara göre birbiriyle karşılaştırması hedeflenmiştir. Deney ve kontrol grubunda yer alan öğrencilerin, Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test ve son test uygulamasından almış oldukları puanların anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını analiz edebilmek için karışık ölçümler için iki yönlü varyans analizi kullanılmıştır (Can, 2016, 245).

Toplanan veriler üzerinde (n= 44) normallik incelemeleri gerçekleştirilmiştir. Normal dağılım analizi için Shapiro-Wilk testi yapılmıştır. Bağımlı değişkene ait, en az aralık ölçeğindeki veriler, her bir alt grup içinde (deney ve kontrol gruplarının, ön test ve son testlerinde olmak üzere 4 ayrı grup için) p değerleri .05'ten büyük çıkmıştır. Levene Testi sonucunda aynı anda birden fazla grupta yapılan her ölçüme (deney ve kontrol grubunun ön testi gibi) grupların varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır. Box'un Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi ile ölçüm gruplarının ikili kombinasyonları için grupların kovaryansları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Herhangi bir gruptaki katılımcı için, tekrarlı ölçümlerdeki fark puanı, diğer katılımcıların fark puanlarından bağımsızdır (Can, 2016, 248). Her bir değişken için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık katsayısı +1 ile -1 içinde kalıyorsa puanlar normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2011). Bu yoruma göre her alt grup için çarpıklık, basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında kaldığı saptanmıştır. Ayrıca Normal Q-Q grafiğine bakılmış ve grafikte noktaların 45 derecelik doğru üzerinde veya yakın bir durumda gözükmesi normal dağılıma uygun olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2013, 40). Bu bilgilere göre araştırmanın verilerinin dağılımlarının normal olduğu

görülmektedir. Araştırma bulguları tablolar ile sunulmuştur. Araştırmada hata payı .05 olarak alınmıştır. Veriler SPSS 22 programında analiz edilmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında ise, görüşmeler sonucu elde edilen verileri analiz etmek için betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel anaizin amacı, görüşme sonucu elde edilen verilerin düzenlenip yorumlanarak okuyucuya sunulmasıdır. Veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 224).

4. BULGULAR

Eğer geçek bir liderin nasıl hissettiğini anlamak istiyorsan seninle birlikte çalışan herkesin bunu gönüllü olarak yaptığını hayal et.

Kouzes & Posner, 2014

Araştırmanın bulgularının sunulduğu bu bölümde ilk olarak pilot uygulamaya ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra araştırmaya katılan öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test ve son testlerinden elde ettikleri sonuçlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen sonuçlar yerilmiştir.

4.1. Pilot Uygulamaya İlişkin Bulgular

Pilot uygulamaya katılan öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön-test ve son-test uygulamalarından elde ettikleri betimsel değerler Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Pilot Uygulamaya Katılan Öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Ön-Test ve Son-Test Betimsel Değerleri

Boyutlar		N	En Düşük	En Yüksek	$\bar{X}$	ss
Model Olma	Ön-Test	17	22	30	25,35	1,83
	Son-Test	17	24	30	27,37	2,24
Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme	Ön-Test	17	18	30	24,00	3,18
	Son-Test	17	22	30	26,70	2,49
Sürece Meydan Okuma	Ön-Test	17	18	28	22,70	3,19
	Son-Test	17	20	30	26,29	2,61

Tablo 15 - devam

İnsanları Harekete Geçirme	Ön-Test	17	20	28	23,88	2,36
	Son-Test	17	22	30	26,29	2,59
Yürekendirme	Ön-Test	17	22	30	25,88	2,23
	Son-Test	17	24	30	27,64	1,83
Toplam	Ön-Test	17	106	145	121,82	9,86
	Son-Test	17	115	150	134,31	9,58

Tablo 15'te görüldüğü gibi pilot uygulama kapsamında ön test ve son test olarak uygulanan Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine 17 öğrenci (13 kadın, 4 erkek) cevap vermiştir. Katılımcıların Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test sonuçlarından elde ettikleri toplam puanların aritmetik ortalaması $\bar{X}=121.82$ ve standart sapması 9.86 olarak hesaplanmıştır. Aynı grubun son test sonuçlarından elde ettikleri toplam puanların aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=134.31$ ve standart sapması 9.58'dir. Bu sonuçlardan yola çıkarak katılımcıların son test puanların ortalaması ön test puanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Öğrenci Liderliği Programının, öğrencilerin liderlik becerileri üzerindeki etkisinin incelendiği bu pilot çalışmada, pilot uygulamaya katılan 17 öğrenciye programa başlamadan önce ve programı tamamladıktan sonra ön test ve son test olarak iki defa aynı ölçek verilmiştir. Her bir boyuta ait ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16: Pilot Uygulamaya Katılan Öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Her Bir Alt Boyutuna Ait t-test Sonuçları

Model Olma Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Ön test	17	25,35	1,83	16	-3,91	0,001
Son test	17	27,37	2,24			

Tablo 16 – devam

Vizyon Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Ön test	17	24	3,18		-5	0,000
Son test	17	26,70	2,49			
Meydan Okuma Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Ön test	17	22,70	3,19	16	-4,96	0,000
Son test	17	26,29	2,61			
Harekete Geçirme Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Ön test	17	23,88	2,36	16	-3,36	0,004
Son test	17	26,29	2,59			
Yüreklendirme Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Ön test	17	25,88	2,23	16	-3,08	0,007
Son test	17	27,64	1,83			
Ölçeğin Toplam Puanına Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p
Ön test	17	121,82	9,86	16	-5,63	0,000
Son test	17	134,31	9,58			

Liderlik becerilerini geliştirmek adına uygulanan Öğrenci Liderliği Programının pilot uygulamasına katılan, Yıldız Teknik Üniversitesi, eğitim fakültesi, sosyal bilgiler bölümüne devam eden 17 öğrencinin program öncesi ve program sonrasında liderlik davranışları sergileme tutumlarında bir fark olup olmadığını ortaya koymak adına yapılan ilişkili örneklemeler için t-testi sonucuna göre programa katılan öğrencilerin program öncesi ve program sonrası liderlik davranışları sergileme tutumları arasında

model olma [$t_{(16)} = -3.91$, $p < 0.05$], paylaşılan bir vizyona ilham verme [$t_{(16)} = -5$, $p < 0.05$], sürece meydan okuma [$t_{(16)} = -4.96$, $p < 0.05$], insanları harekete geçirme [$t_{(16)} = -3.36$, $p < 0.05$] ve yüreklendirme [$t_{(16)} = -3.08$, $p < 0.05$] alt boyutlarının her birinde ve ölçeğin toplam puanında [$t_{(16)} = -5.63$, $p < 0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü model olma ($d = 0.9$), paylaşılan bir vizyona ilham verme ($d = 1.2$), sürece meydan okuma ($d = 1.2$) insanları harekete geçirme ($d = 0.8$) ve yüreklendirme ($d = 0.7$) alt boyutları için büyük düzeyde olduğunu göstermektedir.

7 hafta süren pilot uygulama sonunda, Öğrenci Liderliği Programına katılan öğrencilerin Örnek Liderlik Modeli'ne dayanan beş temel liderlik davranışının tümünde istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir. Araştırmacı, Öğrenci Liderliği Programını temel alarak tasarladığı yarı deneysel çalışmanın beklediği yönde olumlu etki yaratabileceğini pilot uygulama ile test etmiştir. Bunun yanı sıra 7 haftalık pilot uygulama süresince araştırmacı;

- Ders süresini etkili kullanma
- Öğrencilerin konuya hazırbulunuşluklarını tahmin edebilme
- Öğrencilerin liderliğe bakış açılarını kavrama
- Sunumu ve etkinlikleri öğrencilerin hazır bulunuşluk seviyesine göre şekillendirme
- Ders materyallerini daha ilgi çekici hale getirme
- Öğrencileri yakından tanıyarak onların en rahat edebilecekleri çalışma gruplarını dizayn etme
- Öğretme sürecine hakim olma
- Öğrencilerden gelebilecek muhtemel soruları tahmin edebilme ve bunlara hazırlıklı olma
- Etkinlikleri en iyi şekilde açıklayabilme
- Etkinlikler sonrası oluşturulan sınıf tartışmasını verimli bir şekilde yürütebilme
- Öğrencilerin sınıf arkadaşları ile tartışarak öğrenebilecekleri bir sınıf ortamı yaratabilme

gibi konularda deneyim edinmiş ve bu deneyimlerini tasarladığı deneysel çalışma süresince kullanmıştır.

4.2. Eşit Olmayan Kontrol Gruplu Yarı Deneysel Çalışmaya İlişkin Bulgular

Yarı deneysel çalışmaya katılan deney ve kontrol grubu öğrencilerinin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine ait ön test – son test betimsel değerleri, deney ve kontrol grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test ve son test sonuçlarına ait ilişkili örneklem için t-testi sonuçları ve karışık ölçümler için iki yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Deneysel çalışmaya katılan öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin ön test ve son testinden elde ettikleri betimsel değerler Tablo 17’deki gibidir.

Tablo 17: Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Ön-Test ve Son-Test Betimsel Değerleri

	Boyutlar		N	En Düşük	En Yüksek	$\bar{x}$	ss
D e n e y G r u b u	Model Olma	Ön-Test	22	13	29	23,77	3,75
		Son-Test	22	21	30	26,50	2,56
	Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme	Ön-Test	22	11	29	22,54	3,83
		Son-Test	22	15	30	25,09	4,03
	Süreçe Meydan Okuma	Ön-Test	22	12	29	21,04	4,37
		Son-Test	22	16	30	24,40	4,10
	İnsanları Harekete Geçirme	Ön-Test	22	12	30	23,55	4,57
		Son-Test	22	21	29	25,77	2,41
	Yüreklendirme	Ön-Test	22	13	29	24,31	3,68
		Son-Test	22	17	30	27,14	2,88
	Toplam	Ön-Test	22	61	140	115,23	17,60
		Son-Test	22	94	147	128,90	13,65

Tablo 17 - devam

K o n t r o l G r u b u	Model Olma	Ön-Test	22	19	30	24,64	2,44
		Son-Test	22	21	29	25,68	2,27
	Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme	Ön-Test	22	16	28	23,68	2,92
		Son-Test	22	18	28	23,38	2,45
	Sürece Meydan Okuma	Ön-Test	22	13	28	21,86	3,65
		Son-Test	22	14	30	22,54	3,55
	İnsanları Harekete Geçirme	Ön-Test	22	15	30	23,68	3,96
		Son-Test	22	13	29	24,10	3,72
	Yüreklendirme	Ön-Test	22	18	30	24,18	2,84
		Son-Test	22	19	29	24,33	2,98
	Toplam	Ön-Test	22	95	142	118,04	12,64
		Son-Test	22	98	139	120,04	10,99

Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında ön test ve son test olarak uygulanan Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğine 22’si deney grubunda (5 erkek, 17 kadın) 22’si kontrol grubunda (4 kadın, 18 erkek) olmak üzere 44 öğrenci katılmıştır. Deney grubunda yer alan katılımcıların, Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği ön testinin her bir alt boyutundan aldıkları puanların son testlerde artış gösterdiği ve elde edilen toplam puanın aritmetik ortalamasının $\bar{X}=115.23$ ’ten $\bar{X}=128.90$ ’a yükseldiği hesaplanmıştır. Kontrol grubu için, Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği ön testinin her bir alt boyutundan alınan puanların son testlere oranla orta düzeyde artış gösterdiği ya da hiç artmadığı gözlenmiştir. Kontrol grubunun ölçeğin tamamından elde ettiği toplam puanın aritmetik ortalamasının yalnızca iki puan arttığı; $\bar{X}=118.04$ ’ten $\bar{X}=120.04$ ’ e yükseldiği hesaplanmıştır.

Tablo 18: Deney ve Kontrol Grubunun Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Ön Testine Ait İlişkisiz Örneklem t-t esti Sonuçları

Deney Grubu Ölçek Toplan Puanı;	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	115,23	17,60	21	-3,36	0,003
Son test	22	128,90	13,65			
Kontrol Grubu Ölçek Toplan Puanı;	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	118,04	12,64	21	-1,25	0,224
Son test	22	120,04	10,99			

Tablo 18’de görüldüğü üzere deney grubunun Öğrenci Liderliği Ölçeğinin ön testinden elde ettiği toplam puanın aritmetik ortalamasında son teste göre artış olduğu ve bu artışın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saplantmıştır [$t_{(21)} = -3.36$, $p < 0.05$]. Buna karşın kontrol grubunun Öğrenci Liderliği Ölçeğinin ön testinden elde ettiği toplam puanın aritmetik ortalamasında son teste göre sadece iki puanlık bir artış olduğu ve bu artışın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saplantmıştır [$t_{(21)} = -1.25$, $p < 0.05$].

Tablo 19: Deney Grubundaki Öğrencilerin Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Her Bir Alt Boyutuna Ait İlişkili Örneklermler İçin t-testi Sonuçları

Model Olma Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	23,77	3,75	21	-3,45	0,002
Son test	22	26,50	2,56			
Vizyon Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p

Tablo 19 - devam

Ön test	22	22,54	3,83	21	-2,48	0,022
Son test	22	25,09	4,03			
Meydan Okuma Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	21,04	4,37	21	-3,43	0,003
Son test	22	24,40	4,10			
Harekete Geçirme Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	23,55	4,57	21	-2,16	0,043
Son test	22	25,77	2,41			
Yürekendirme Alt Boyutuna Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	24,30	3,68	21	-3,39	0,003
Son test	22	27,14	2,88			
Ölçeğin Toplam Puanına Ait Bitiş Ölçümü – Başlangıç Ölçümü	N	X	S	sd	t	p
Ön test	22	115,23	17,60	21	-3,36	0,003
Son test	22	128,90	13,65			

Tablo 19'a göre Öğrenci Liderliği Programına katılan, deney grubu öğrencinin (22 kişi) program öncesi ve sonrasında liderlik davranışları sergileme tutumlarında bir fark olup olmadığını ortaya koymak adına yapılan ilişkili örneklemeler için t-test sonucuna göre programa katılan öğrencilerin program öncesi ve program sonrası liderlik davranışları sergileme tutumları arasında model olma [$t_{(22)} = -3.45$, $p < 0.05$],

paylaşılan bir vizyona ilham verme [$t_{(22)} = -2.48, p < 0.05$], sürece meydan okuma [$t_{(22)} = -3.43, p < 0.05$], insanları harekete geçirme [$t_{(22)} = -2.16, p < 0.05$] ve yüreklendirme [$t_{(22)} = -3.39, p < 0.05$] alt boyutlarının her birinde ve ölçeğin toplam puanında [$t_{(22)} = -3.36, p < 0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü model olma ($d = 0.7$), paylaşılan bir vizyona ilham verme ($d = 0.5$), sürece meydan okuma ($d = 0.7$) insanları harekete geçirme ($d = 0.4$) ve yüreklendirme ($d = 0.7$) alt boyutları için orta ya da yüksek düzeyde; ölçeğin toplam puanı için ($d = 0.7$) yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Öğrenci Liderliği Programına katılan 22 kişilik deney grubu ile bu programa katılmayan 22 kişilik kontrol grubuna, Öğrenci Liderliği Programına başlamadan önce ve programa tamamladıktan sonra ön test ve son test olarak iki defa aynı test verilmiştir. Her bir boyuta ait karışık ölçümler için iki yönlü varyans analizi sonuçları sonuçları Tablo 20, 21 22, 23, 24'teki gibidir.

Tablo 20: Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Model Olma Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	Ön Test			Son Test					
		N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	S	Sd	F	P
Model Olma	Deney Grubu	22	23,77	3,75	22	26,50	2,56	1	3,74	0,060
	Kontrol Grubu	22	24,64	2,44	22	25,68	2,27			

Tablo 20'de görüldüğü gibi Öğrenci Liderliği Programına katılmanın, öğrencilerin model olma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için yapılan, karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, grup-ölçüm ortak etkisi, Öğrenci Liderliği Programına katılan grubun puan artışının, diğer gruba göre anlamlı derecede farklılaşmadığını göstermiştir [$F_{(1-42)} = 3.74, p < 0.05$].

Tablo 21: Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	Ön Test			Son Test					
		N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	S	Sd	F	P
Vizyona İlham Verme	Deney Grubu	22	22,54	3,83	22	25,09	4,03	1	6,14	0,02
	Kontrol Grubu	22	23,68	2,92	22	23,38	2,45			

Tablo 21’de görüldüğü gibi Öğrenci Liderliği Programına katılmanın, öğrencilerin paylaşılan bir vizyona ilham verme davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için yapılan, karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, grup-ölçüm ortak etkisi, Öğrenci Liderliği Programına katılan grubun puan artışının, diğer gruba göre anlamlı derecede farklılaştığını göstermiştir [$F_{(1-42)}=6.13, p<0.05$].

Tablo 22: Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Sürece Meydan Okuma Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	Ön Test			Son Test					
		N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	S	Sd	F	P
Sürece Meydan Okuma	Deney Grubu	22	21,04	4,37	22	24,41	4,10	1	5,11	0,03
	Kontrol Grubu	22	21,86	3,65	22	22,54	3,55			

Tablo 22’de görüldüğü gibi Öğrenci Liderliği Programına katılmanın, öğrencilerin sürece meydan okuma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için yapılan, karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, grup-ölçüm ortak etkisi Öğrenci Liderliği Programına katılan grubun puan artışının, diğer gruba göre anlamlı derecede farklılaştığını göstermiştir [$F_{(1-42)}=5.11, p<0.05$].

Tablo 23: Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin İnsanları Harekete Geçirme Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	Ön Test			Son Test					
		N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	S	Sd	F	P
İnsanları Harekete Geçirme	Deney Grubu	22	23,55	4,57	22	25,77	2,41	1	2,37	0,13
	Kontrol Grubu	22	23,68	3,96	22	24,10	3,72			

Tablo 23’de görüldüğü gibi Öğrenci Liderliği Programına katılmanın, öğrencilerin insanları harekete geçirme davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için yapılan, karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, grup-ölçüm ortak etkisi Öğrenci Liderliği Programına katılan grubun puan artışının, diğer gruba göre anlamlı derecede farklılaşmadığını göstermiştir [$F_{(1-42)} = 2.37$, $p < 0.05$].

Tablo 24: Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Yüreklendirme Alt Boyutuna Ait Karışık Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	Ön Test			Son Test					
		N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	S	Sd	F	P
Yüreklendirme	Deney Grubu	22	24,31	3,68	22	27,14	2,88	1	7,31	0,01
	Kontrol Grubu	22	24,18	2,84	22	24,33	2,98			

Tablo 24’de görüldüğü gibi Öğrenci Liderliği Programına katılmanın, öğrencilerin yüreklendirme davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için yapılan, karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, , grup-ölçüm ortak etkisi Öğrenci Liderliği Programına katılan grubun puan artışının, diğer gruba göre anlamlı derecede farklılaştığını göstermiştir [$F_{(1-42)} = 7.31$, $p < 0.05$].

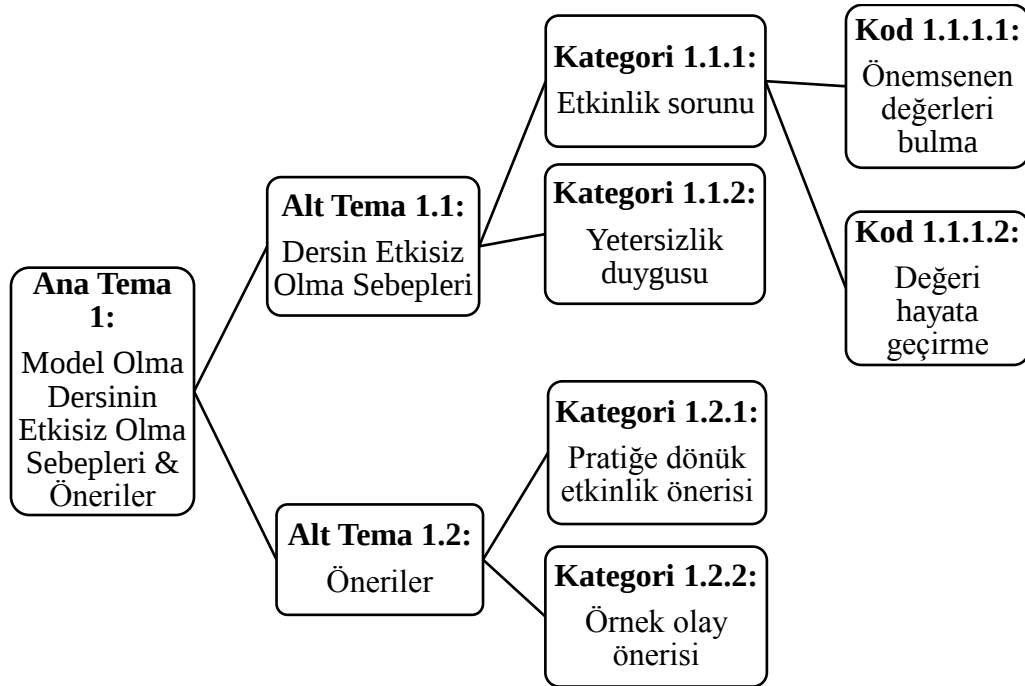
4.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile Öğrenci Liderliği Programı sonrası öğrencilerin *model olma* ve *insanları harekete geçirme* davranışlarında istatistiksel olarak neden anlamı bir fark oluşmadığı araştırılmıştır. Betimsel analiz sonucunda (1) Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler ve (2) İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler ana temaları ortaya çıkmıştır.

4.3.1. Ana Tema 1: Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler

Model olma dersi için yapılan betimsel analiz sonucunda (1) Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler ana teması altında (1.1) Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri ve (1.2) Öneriler olmak üzere 2 alt tema ortaya çıkmıştır.

Birinci alt tema olan (1.1) Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri altında (1.1.1) etkinlik sorunu, (1.1.2) yetersizlik duygusu kategorileri; ikinci alt tema olan (1.2) Öneriler altında ise (1.2.1) pratiğe dönük etkinlik önerisi, (1.2.2) örnek olay önerisi kategorileri ortaya çıkmıştır.



Şekil 4: Model Olma Dersinin Etkili Olmama Sebepleri & Öneriler

Şekil 4’te yer alan Model Olma Dersinin Etkisizi Olma Sebepleri & Öneriler ana temasına ait 2 alt tema, 4 kategori ve 2 koda ilişkin bulgular aşağıda detaylıca sıralanmıştır.

4.3.1.1. Alt Tema 1.1: Model Olma Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri

Araştırmanın bulgularına göre (1.1.1) etkinlik sorunu ve (1.1.2) yetersizlik duygusu kategorileri öğrencilerin derste *Model Olma* davranışı sergilemelerinin önündeki engeller olarak sıralanır.

Kategori 1.1.1.: Etkinlik Sorunu

Bulgulara göre model olma dersinin istatistiksek anlamda fark yaratmamasının nedenlerinden birincisi (1.1.1) etkinlik sorunudur. Bu kategori altında (1.1.1.1) önemsenen değerleri bulma ve (1.1.1.2) değerleri hayata geçirme kodları yer almaktadır. Model olma dersinde yapılan etkinlikler öğrencilerin kendileri için önemli olan değerleri keşfetmelerini ve onları hayata geçirerek bu değerlere model olmalarını amaçlamıştır. Öğrenciler ile yapılan görüşmeler sonunda, değerler listesi etkinliğinin öğrencilerin önemsendiği değerleri ortaya çıkarma sürecinde onları yeterince yönlendirmediği ve derste yapılan diğer etkinliklerin değerlerini hayata geçirmeleri için yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kod 1.1.1.1: Önemsenen Değerleri Bulma

Değerler etkinliği öğrencilerin (1.1.1.1) önemsedikleri değerleri bulma konusunda onları yeterince yönlendirmediğini Öğrenci 1 şöyle özetliyor:

“...Herkesin değerleri birbirinden farklı. Fazla değer vardı [değerler etkinliğinden bahsediyor] ve o değerlerin hepsi önemliydi. Etkinliği daha çok özel hayatımızı göz önünde bulundurarak yaptık. Bazıları okul hayatını baz almış olabilir. Mesela bir derste başarılı olabilmek için hangi değerlere dikkat etmesi gerekiyor? Sabırlı olmak, çalışkan olmak gibi. Ama günlük hayatımıza baktığımızda benim için manevi değerler önemlidir. Sadakat önemlidir güvenilirlik önemlidir. Bu etkinliği yaparken lider olduğumuzu düşünmeden yaptık. Bu nedenle çok anlamlı olmadı..”

Öğrenci 1’in sözlerini Öğrenci 2 şu şekilde tamamlıyor:

“...Etkinliği tek bir olay üzerine düşünerek yaptım. Bütün bir hayatı düşününce değerler bence olaydan olaya, kişiden kişiye, mekandan mekana göre değişebilir... ben o değerleri işaretlerken hangi konuyu düşüneceğimi bilemedim. Mesela ben okul hayatımda farklı

değerleri ön plana çıkartırken aile hayatımda, özel hayatımda başka değerler karşıma çıkıyor. Bu nedenle değerleri neye göre seçeceğimiz kısıtlandırılmalı bence.”

Öğrenciler değerler etkinliğinin onları yeterince iyi yönlendirmediğini düşünüyor ve bu nedenle arkadaşlarının önemseydiği değerler ile kendi değerlerinin birbirinden farklılaştığını ve bu değerleri ortak noktada buluşturamadıklarını ifade ediyorlar. Arkadaşlarının değerleri ile kendi değerlerini ortaklaştıramadığını Öğrenci 3 şu şekilde özetliyor:

“...grupta benim değerlerimle çok örtüşen değerler olmadı. Belki hani biraz aykırıyım galiba değerler konusunda. Herkesin genel geçer kabul ettiği şeyleri yazmamıştım. Biraz daha farklı şeyler yazmıştım.”

Benzer şekilde Öğrenci 2’de arkadaşları ile kendi değerlerini ortaklaştıramamaktan duyduğu rahatsızlığı şöyle açıklıyor:

“Bazıları çok duygusal davranırken bazıları çok daha farklı değerlere ilgi göstermiş. Mesela ben duygusal olanları yazdım genelde... Arkadaşların söylediklerini hiçbir şekilde kendi hayatıma adapte edemem diye düşünüyorum. Çünkü bazıları gerçekten çok nasıl desem sırf başarıya ulaşmak için her şey mubah gibi, ahlaki değerleri göz önünde bulundurmeyen şeyleri işaretlemişler. Mesela hatırlıyorum o zamanı bazıları kendi değerlerini söyledikten sonra, ‘Ben kesinlikle böyle bir insan olamam.’ falan diye düşünmüştüm.

Kod 1.1.1.2: Değeri Hayata Geçirme

Model olma dersindeki etkinliklerin amacı, öğrencilerin değerlerinin farkına varmalarını, bunları gerçek hayatta uygulamalarını ve değerlerine model olmalarını sağlamak idi. Bulgulara göre öğrenciler derste yapılan etkinliklerin (1.1.1.2) değerlerine model olabilme fırsatını onlara yeterli ölçüde vermediğini düşünmektedir. Bu durumu Öğrenci 4 şu şekilde özetlemektedir:

“...değerler etkinliği çok güzel bir etkinlikti ama bizi amacımızdan kopardı. Bu etkinlikte ‘Biz kimiz ve değerlerimiz neler?’ bunun üzerine düşündük. ...‘Ben neymişim?, Benim değerlerim neymiş?, Önceliğim neymiş?, Ben kimmişim?’ buna ağırlık verdik. Nedeni de günlük hayatımızda hiç birimiz ‘Ben kimim?’ diye düşünmüyoruz. Siz bize böyle bir fırsat verince biz bunu değerlendirdik ve hedeften koptu. Değerler etkinliğini çok önemsiyorum ama model olma olarak hiçbir şey yansıtmamıştı bize. Etkinliği çok sevmiştim ama model olmadan kopardı bizi.”

Öğrenci 3 ise model olma dersi sayesinde değerlerini fark ettiğini ancak bunları hayata geçirmek için zamana ihtiyaç duyduğunu şu şekilde özetliyor:

“Aslında değerler ekinliği farkındalık yaratan bir etkinlikti. Mesela neye değer verdiğimi ben o liste sayesinde fark ettim veya bomboş bir zaman geçirdiğimi hani hiçbir şey yapmadığımı falan ben işte o haftalık plan ve ne yapmam gerektiğini düşünürken fark ettim.... O açıdan etkisi oldu mesela ama uygulamak için zamana ihtiyacımız var..”

Öğrenci 2, Öğrenci 3’ün sözlerine paralel olarak değerlerine model olup onları hayata geçirdiğini ancak bu davranışı Öğrenci Liderliği Programından yaklaşık dört ay sonra eyleme dökemediğini şu şekilde ifade ediyor:

“Dün [16 Nisan 2017]biliyorsunuz ki seçim oldu, Türkiye’de referandum vardı. Ben çok talihsiz bir olay yaşadım. Sabah nüfus cüzdanımı kaybettim sonra nüfus müdürlüğü açılmış geçici nüfus belgesi çıkarttırdım ama okula gittiğimizde oyunu kullanamazsın dediler. Ben de ‘Nasıl kullanamam? Sonuçta bu benim vatandaşlık görevim. Buraya kadar geldim ve sabahtan beri uğraşıyorum kullanacağım ve kullanmadan da gitmeyeceğim’ dedim. Bana zorluk çıkarttılar ama yönetmeliği okumalarını söyledim. Bir şekilde yönetmeliği okuttum onlara. Ondan sonra ben oyumu kullanacağım dedim. Bu şekilde geçerli olduğunu biliyorum dedim. Beni birazcık geçerli değil deyip göndermeye çalıştılar ama ben izin vermedim son anda oyumu kullandım. Sandık görevlileri keşke herkes senin kadar vatandaşlık görevini yerine getirse, keşke herkes senin kadar duyarlı olsa dedi.” [Öğrenci Liderliği Programı 30 Aralık 2016’da tamamlanmıştır]

Öğrencilerin model olma dersinde yapılan etkinliklerin neden yetersiz kaldığı ile ilgili düşünceleri yukarıdaki gibidir. Model olma dersinin istatistiksel anlamda anlamlı bir fark yaratmamasın diğer bir sebebi aşağıdaki başlık altında sunulmuştur.

Kategori 1.1.2: Yetersizlik Duygusu

Bulgulara göre model olma dersinin istatistiksel anlamda fark yaratmamasının ikinci nedeni öğrencilerin hissettiği (1.1.2) yetersizlik duygusudur. Öğrenciler kendi benimsedikleri değerlere model olma konusunda, özgüvenlerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, model olma denince akıllarına sıra dışı liderler geldiği için bu kişiler düzeyinde model olamayacaklarını düşünmektedirler.

Öğrenci 1 model olma konusunda kendini nerede gördüğünü şöyle özetliyor:

“Model olmak deyince benim aklıma birçok konuda tam olmak geliyor. Böyle bir insan olduğumu pek düşünmüyorum. Bir vizyonum vardır aslında ama model olma konusunda ciddi bir özgüven gerekiyor ve tam olmak gerekiyor. Bu nedenle çok fazla model olabildiğimi düşünmüyorum.”

Öğrenci 1’in sözlerini Öğrenci 4 şu şekilde tamamlıyor:

“Model olma dediğinizde aklıma şu an gelebilecek olan kişileri söylüyorum, mesela Atatürk, ABD'nin başkanı Trup. Model olma dediğinizde aklımıza hemen Dünyada ses getirmiş bir lider geliyor. Ama siz model olma dersinde takımın ortak değerlerine model olmaktan bahsediyorsunuz... Biz bunu yeni öğreniyoruz..”

Öğrenci 2 ise programın başında fikirlerini ifade etmekten çekindiğini ancak programdan sonra kendini daha iyi ifade edebildiğini şu şekilde özetlemiştir:

“Ben ilk derslerde biraz çekingendim. Kendi düşüncemi pek fazla söyleyemiyordum. Programın ilerleyen derslerinde kendi düşüncelerimin aslında tek olduğunu ama başkalarının buna saygı duymak zorunda olduğuna fark ettim.”

Öğrencilerin model olma konusunda hissettikleri yetersizlik duygusu yukarıdaki gibidir. Model olma dersini daha verimli hale getirmek için öğrencilerin sunduğu öneriler aşağıdaki başlık altında yer almaktadır.

4.3.1.2. Alt Tema 1.2: Öneriler

Model olma dersinde etkinliklerin yetersizliğine ve kendilerine duydukları özgüven eksikliğine vurgu yapan öğrenciler bu dersi daha etkili kılabilmek adına araştırmacıya öneriler sunmuşlardır. Öğrencilerin verdiği dönütler Model olma dersinde yapılan aktivitelerin pratiğe yönelik aktiviteler üzerine yoğunlaşması ve örnek olaylar ile model olma davranışının somutlaştırılması ile ilgilidir. Böylece (1.2) Öneriler alt temasında (1.2.1) pratiğe dönük etkinlik önerisi ve (1.2.2) örnek olaylar önerisi öne çıkan 2 kategoriye olmuştur.

Kategori 1.2.1: Pratiğe Dönük Etkinlik Önerisi

Öğrenci 3 model olma dersini daha etkili hale getirebilmek adına pratiğe dönük etkinlik önerisinde bulunuyor:

“Eğer etkinlik yapma saati daha fazla olursa daha fazla pratiğe yönelik etkinlikler yapabiliriz. Hani kağıt üzerinde falan değil de grup çalışması olan bir etkinlik faydalı olabilir. ...Bu konu üzerine iki hafta harcanabilir veya tüm sürece yayıpta bir grup çalışması yürütülebilir. Evet ‘Ne yapacağız, nasıl yapacağız veya yapabiliyor muyuz?’ kağıt üzerinde bunlara dikkat ettiğimi düşünüyor olabilirim ama uygulanmaya koyduğumuzda, davranışa döktüğümüzde belki de hiç öyle bir şey yok. Bunun farkına varmak için grup çalışması faydalı olur gibi.”

Öğrenci 3'ün yaptığı tavsiyeyi Öğrenci 2 verdiği örnek ile şöyle özetliyor:

“Ben bunu kesinlikle önemsiyorum diye işaretlemiş olduğum bir değeri aslında gerçek hayatta yapmıyor olabiliriz... Ders kapsamında yaptığımız başka bir etkinlik olsaydı daha olsa bunu i hayatıma adapte edebilirdim. Liderlik ile alakalı diğer etkinlikler mesela gayet etkili oldu hayatımda ama model olma dersinde yapılan etkinlik için aynı şeyi diyemiyorum. Münazara etkinliği yapılabilirdi. Mesela ‘Sen neden bu değeri önemsiyorsun? ben duygusal değerleri önemsiyorum, sen neden önemsemiyorsun?, bence bunlar senin hayatında yer tutabilir.’ gibisinden birbirimizle de ilişki kurabilirdik. Yani hani sadece sizinle değil de kendi arkadaşlarımızla birlikte olabilirdi mesela. Ben neden onların o değerleri işaretlediğini, hangi olay karşısında bu şekilde düşündüklerini merak ediyorum ama bunları çok konuşacak vaktimiz olmadı.”

Kategori 1.2.2: Örnek Olay Önerisi

Model olma dersini daha etkili hale getirebilmek için araştırmacıya sunulan bir diğer öneri ise model olma davranışının (1.2.2) örnek olaylar ile öğrencilerin kafasında somutlaştırılmasıdır. Öğrenci 4’ün tavsiyesi şu şekildedir:

“Farklı liderlerin, ses getirmiş liderlerin değerlerinden yola çıkarak bir etkinlik yapılabilir mi?... Dünyada ses getirmiş lider tek başına hareket etmiyordur onların da yanlarında olan insanlar vardır ve ortak bir değer çerçevesinde yürüyorlardır. Mesela Atatürk örneğini verip yanında İsmet İnönü, Kazım Karabekir falan böyle örneklerin ortak değeri şuydu denilebilir. Bu örneği verip sizin grubunuzun değerleri nedir gibi bir soru sorulabilir. Yani belirli bir örnek gösterilmesi gerekiyor diye düşünüyorum.”

Model olma dersini etkili hale getirmek için öğrencilerin verdiği tavsiyeler incelendiğinde, bulgular öğrencilerin bu derste daha pratiğe yönelik etkinlikler yapma beklentisinde olduklarını ve örnek olay verilerek model olma davranışının somutlaştırılmasını beklediklerini göstermektedir.

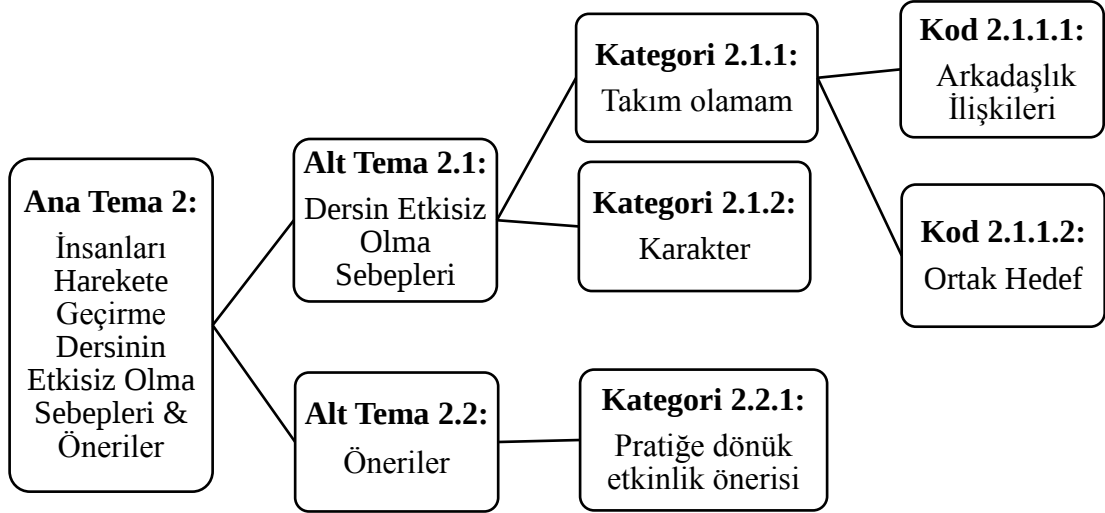
4.3.2. Ana Tema 2: İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma

Sebepleri & Öneriler

İnsanları harekete geçirme dersi için yapılan betimsel analiz sonucunda (2) İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri & Öneriler ana teması altında (2.1) İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri ve (2.2) Öneriler alt temaları oluşmuştur.

Birinci alt tema olan (2.1) İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri altında (2.1.1) takım olamama ve (2.1.2) karakter kategorileri; (2.2) Öneriler alt teması altında ise (2.2.1) pratiğe dönük etkinlikler önerisi kategorisi ortaya çıkmıştı. İnsanları harekete geçirme dersinin istatistiksel anlamda fark

yaratmamasının nedenleri ve öğrencilerin sunduğu önerilere şekil 5.'te yer verilmiştir.



Şekil 5: İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisizi Olma Sebepleri & Öneriler

Şekil 5'te yer alan (2) İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisizi Olma Sebepleri & Öneriler ana temasına ait 2 alt tema, 3 kategori ve 2 koda ilişkin bulgular aşağıda detaylıca sıralanmıştır.

4.3.2.1. Alt Tema 2.1: İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri

Araştırma bulgularına göre insanları harekete geçirme dersinde, (2.1.1) öğrencilerin takım olarak hareket etme sürecinde karşılaştığı sorunlar ve (2.1.2) karakterlerinin insanları harekete geçirme konusuna uygun olmaması dersin, öğrencilerin davranışları üzerinde olumlu etki yaratmasının önündeki engeller olarak sıralanır. Böylece (2.1) İnsanları Harekete Geçirme Dersinin Etkisiz Olma Sebepleri alt temasında (2.1.1) takım olamama ve (2.1.2) karakter öne çıkan 2 kategoriye olmuştur.

Kategori 2.1.1: Takım Olamama

Betimsel analiz sonuçlarına göre insanları harekete geçirme dersinin istatistiksel anlamda fark yaratmamasının nedenlerinden biri (2.1.1) takım olarak hareket etme

sürecinde öğrencilerin karşılaştığı sorunlardır. Bu kategori altında (2.1.1.1) arkadaşlık ilişkileri ve (2.1.1.2) ortak bir hedefe sahip olma kodları yer almaktadır.

İnsanları harekete geçirme dersinde yapılan etkinlikler öğrencilerin takım olarak işbirliği içinde çalışabilmelerini ve takımdaki her bireyi motive ederek ve güçlendirerek hep birlikte hedefe ulaşma fikrini amaçlamıştır. Öğrenciler ile yapılan görüşmeler sonunda, takım olarak liderliği sembolize eden bir maket ortaya çıkarma sürecinin, grubun tamamını motive ederek herkesi işin içine katma ve iş birliği içinde çalışma konusunda yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kod 2.1.1.1: Arkadaşlık İlişkileri

Grup içerisindeki (2.1.1.1) arkadaşlık ilişkilerinin takım sürecini olumsuz yönde etkileyebildiğini Öğrenci 5 şöyle özetliyor:

“O derste size bir ürün ortaya koyun dediniz ve gruptaki bazı kişiler bu ürünü ortaya koymak zorundaydı. Burada sınıf içerisinde sizin ya da benim bilemeyeceğim arkadaşlık ilişkisinden tutun! o esnada sadece spontane olan şeyler takım olma sürecini etkilemiş olabilir. Yani çok faktörlü bir şey ama kabataslak şöyle diyebiliriz, üyelerinin birbirlerini tanımaması, belki birbirlerini tam olarak gözlemleyememesi, birbirlerinin sınırlarını yeteneklerini bilmemesi ve koordinasyon olmaması denebilir.”

Öğrenci 7 ise takımındaki kişilerle çok yakın arkadaş olduğunu ve takım arkadaşlarından birisinin o gün moralinin bozuk olmasının tüm takımı etkilediğini şu şekilde açıklıyor:

"Ggrup olarak biz 4 kişi de çok yakın arkadaşlarız. Günlük hayatımızda da yakın arkadaşlar olduğumuz için birbirimizden çabuk etkileniyoruz. X arkadaşımız bu grupta benim en iyi anlaştığım, en yakın arkadaşım olduğu için onun çekimser davranması beni açıkçası etkiledi. Hatta iş yaparken eleştirdik, niye böyle yapıyorsun?, sen de bir şeyler yap diye... Etkinliği tamamlamaya çalıştık ama bu durum moral olarak bizi düşürdü.”

Kod 2.1.1.2: Ortak Bir Hedefe

İnsanları harekete geçirme dersinde, öğrenciler maket etkinliği ile takım olarak çalışırken bu süreci olumsuz etkileyen bir diğer etken, takımdaki bireylerin (2.1.1.2) ortak bir hedefi paylaşmaması olmuştur. Bu durumu Öğrenci 5 şu şekilde özetlemektedir:

“Yani muhakkak bir grupta belirli bir zaman geçirmek gerekir, ortak ülkü, ortak bir hedef gerekir. Hedefi biz koymadık sonuçta. Siz bize bir ürün ortaya koyun dediniz kısa bir vakitte değil mi? Haliyle birilerinin bir şey yapması gerekiyordu. Birileri bir şey yaptı. Yapmayanlar

oldu, yapanlar oldu. Yapanlar kendi mantığı ile kendi amaçları doğrultusunda yaptı. Yapmayanlarda sadece oturdu.”

Öğrenci 7 de takım arkadaşlarından birinin onlarla aynı hedefi paylaşmamasının verdiği sıkıntıyı şöyle özetliyor:

“O maket etkinliğini yaptığımız derste grubun lideri beğendim. Hepimiz çok heyecanlıydık. Çünkü kafamızda bir fikir vardı. Fikri ben ortaya attım... Grup arkadaşlarım beni çok destekledi, onlar da fikir koydu. Grup arkadaşımız X o gün aktif değildi grup içerisinde. Ondan sonra üçümüzde iyi çalışmamıza rağmen ve çok hevesli olmamıza rağmen X arkadaşımız çok hevesli değildi ve bu noktada bizi sorguladı. Biz paketimizi neredeyse bitirmek üzereyken başka bir fikir sundu. Fakat bu kabul edilebilecek gibi değildi.”

Öğrencilerin takım olarak hareket etme sürecinde karşılaştıkları sorunlar hakkındaki düşünceleri yukarıdaki gibidir. İnsanları harekete geçirme dersinin istatistiksel anlamda anlamlı bir fark yaratmamasın diğer bir sebebi aşağıdaki başlık altında sunulmuştur.

Kategori 2.1.2: Karakter

Betimsel analiz sonuçlarına göre insanları harekete geçirme dersinin istatistiksel anlamda fark yaratmamasının nedenlerinden ikincisi bazı öğrencilerin (2.1.2) karakterleri gereği liderlik yapmakta zorlanmalarıdır. Bu nedenle insanları harekete geçirme konusunda kendilerini yetersiz hissetmeleridir.

Öğrenci 8 insanları harekete geçirme konusunda kendini nerede gördüğünü şöyle özetliyor:

“Hocam ben balık burcuyum. Ben daha çok yönetmekten ziyade uyum sağlama sürecinde aktif olduğumu düşünüyorum... O yönden kendimi liderlik alanında ilerlememiş görmüyorum. Ama onun dışında programda bir sıkıntı yaşamadım. Sizinle yapılan tüm programlarda her zaman örnek bir grup olmuşuzdur. Diğer grup arkadaşlarımla da işbirliği açısından iyiydik.”

Öğrenci 5 karakter olarak değişime kapalı olduğunu şu şekilde açıklıyor:

“Aslında itiraf etmem gerekir ki somurtkan, geri kafalı hani daha sevimsiz bir insanım. Çok kolay bu konularda manipüle olabilecek bir insan değilim. Değişim için önce istemek gerekir ya. Haliyle isteyen bulur, arayan bulur. Daha kapalı daha tutucu düşüncede bir insan olduğum için haliyle karakterimde değişim yapabilecek şeylerin kolay kolay değişim yaratmasına vaziyet tanımayabilirim. Kendi karakterim için bunu söyleyebilirim.”

Öğrenci 7 ise duygusal bir karaktere sahip olduğunu, bu nedenle insanları harekete geçirme konusunda sıkıntı yaşadığını şu şekilde açıklıyor:

“Benim genel sorunum, hayatımın her anlamında böyle oldu, genelde aslında insanları yönlendiririm fikirlerimle fakat nasıl söylesem benim için insanları bir konuda yönlendirmek, onlara öncülük etmek çok hassas bir noktadır. Çünkü kibirli olmamaya, onlara bir şey buyurmama özen gösteririm. Kendim özel hayatımda da bu konuda duygusal bir insan olduğum için insanların benim hakkımda kötü düşünmesini hiç istemem... Tanımadığım insanlara karşı... yeri geldiği zaman olması gerekeni söylüyorum ama iş yakın ilişkilerime geldiği zaman ben çok çekimserim. Kalplerinin kırılmaması için hiçbir zaman söylemem gerekirse onların işlerini kendim yaparım. Hep böyle olmuştur.”

Öğrencilerin insanları harekete geçirme konusunda yetersiz hissettiklerine dair düşünceleri yukarıdaki gibidir. İnsanları harekete geçirme dersini daha verimli hale getirmek için öğrencilerin sunduğu öneriler aşağıdaki başlık altında sunulmuştur.

4.3.2.2. Alt Tema 2.2: Öneriler

İnsanları harekete geçirme dersini daha etkili kılmak adına öğrencilerin verdiği öneriler doğrultusunda (2.2) Öneriler alt teması altında (2.2.1) gerçek hayata dönük etkinlikler kategorisi oluşmuştur.

Kategori 2.2.1: Gerçek Hayata Dönük Etkinlik Önerisi

İnsanları harekete geçirme dersinde etkinliklerin yetersizliğine vurgu yapan öğrenciler bu dersi daha etkili kılabilmek adına araştırmacıya geri dönüt vermişlerdir. Öğrencilerin verdiği dönütler insanları harekete geçirme dersinde yapılan etkinliklerin (2.2.1) gerçek hayata dönük olması üzerine yoğunlaşmıştır:

Öğrenci 6 insanları harekete geçirme dersini daha etkili hale getirebilmek adına şu tavsiyede bulunuyor:

“Bu etkinlik başlangıçtı diyebiliriz. Maket yapmak insanlara basit gelmiş olabilir. Daha hareketli olacakları, kendilerini daha iyi gösterebilecekleri ya da büyük çapta bir etkinlik onları daha fazla etkileyebilir bence. Makas kağıt işi görünce kolay gelmiş olabilir... Maket etkinliği aslında hayal gücü gerektiren bir etkinlikti. Hani insanlar şey diye düşünmüş olabilir bu sadece küçük bir düşünce. Sizinle aynı dönemde bizim topluma hizmet dersimiz vardı. Projeler oluşturunuyorduk. O projelerde yani ister istemez herkese belli bir görev düşüyordu. O zaman hani daha gerçek hayata dönük bir aktivite olduğu için liderlik normal gelmiş olabilir.”

İnsanları harekete geçirme dersini etkili hale getirmek için verilen tavsiyeler incelendiğinde, bulgular bu derste hayal gücünden ziyade daha çok gerçek hayata uyarlanabilecek etkinlikler yapılabileceği yönündedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğer senin yaptıkların diğer insanları daha çok hayal kurmaya, daha çok öğrenmeye ve daha fazlasını yapmaya teşvik ediyorsa sen gerçek bir lidersin demektir.

Kouzes & Posner, 2014

Bu bölümde, üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmek için hazırlanan Öğrenci Liderliği Programının, eğitim fakültesi öğrencilerinin liderlik becerileri üzerinde nasıl bir etki oluşturduğuna ilişkin elde edilen bulgular tartışılıp yorumlanmıştır. Gelecekte yapılacak benzer çalışmalara katkı sağlayacak ve diğer araştırmacılara yol gösterecek önerilere yer verilmiştir.

5.1. Öğrenci Liderliği Programının Etkililiğine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırma, Kouzes ve Posner'ın geliştirdiği Örnek Liderlik Modeli'ne (2014) dayanarak yürütülmüştür. Kouzes ve Posner (2014) yaptıkları çalışmalarda sıra dışı işlere imza atan liderlerin, örnek liderliğin beş uygulamasını sergilediğini keşfetmişlerdir. Örnek liderliğin beş uygulaması: model olma, paylaşılan bir vizyona ilham verme, sürece meydan okuma, insanları harekete geçirme ve yüreklendirme davranışlarıdır. Liderlik mücadelesine göğüs germeye istekli olan her birey bu beş davranışı hayata geçirebilecek beceriye sahiptir.

Araştırmacı, öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmek için Kouzes ve Posner'ın geliştirdiği örnek liderlik modelini (2014) temel alınarak Weekes (2010) tarafından hazırlanan Öğrenci Liderliği Programını uygulamıştır. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği, programa başlamadan önce ve program tamamlandıktan sonra ön test ve son test olarak uygulanarak programın, öğrencilerin liderlik becerileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Deneysel çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda; Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin betimsel analiz sonuçlarından yola çıkarak, deney ve kontrol grubunun ön test sonucundan elde ettikleri toplam puanların aritmetik ortalamaları

birbirine yakın iken; grupların son testleri incelendiğinde deney grubunun son test sonuçlarından elde ettiği toplam puanların aritmetik ortalamasının kontrol grubunun son test sonuçlarından elde ettikleri toplam puanın aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu hesaplanmıştır.

Bunun yanı sıra, Öğrenci Liderliği Programına katılmanın, öğrencilerin liderlik becerileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sınamak için Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin her bir alt boyutuna ait karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, Öğrenci Liderliği Programının paylaşılan bir vizyona ilham verme, sürece meydan okuma ve yüreklendirme alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, Öğrenci Liderliği Programının, Örnek Liderlik Modelinin temel aldığı beş liderlik davranışından üçü üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Alan yazında yer alan benzer sonuçlar bu bulguları desteklemektedir (Allen, 2009, 91; Alkan, 2009; Babacan, 2008; Bailey, 2012; Blyden, 2009; Bommarito, 2012; Egger, 2009; Erwin, 2005; Ford, Greene ve Richardson, 2013; Hopkins, 2013; Jensen, 2013; Kavak, 2013; Külekçi, 2015; Matsos, 1997; Pugh, 2000; Rosch, Caza, 2012; Torres, 2008; Tüysüz, 2007; Vogt, 2007; Yee, 2004).

Üniversite öğrencilerinin liderlik becerilerini geliştirmek adına yürütülen eğitim programlarının etkililiği incelendiğinde, örnek liderlik davranışı gösterme sıklığının arttığı (Alkan, 2009; Babacan, 2008; Bommarito, 2012; Kavak, 2013; Külekçi, 2015; Matsos, 1997; Ogurlu, 2012; Torres, 2008; Tüysüz, 2007), program sonrasında öğrencilerin kendilerine yönelik liderlik ve empati algılarının yükseldiği (Allen, 2009, 91), öğrencilerin kendi liderlik uygulamalarına yönelik memnuniyetlerinin arttığı (Bailey, 2012), liderlik ile ilgili diyaloglara daha fazla katılım sağladıkları ve örnek liderlik davranışlarını daha net dile getirdikleri (Ford, Greene ve Richardson, 2013), katılımcıların denge, motivasyon ve güven becerilerinin geliştiği (Jensen, 2013), öğrencilerin “liderlikte bütünlüğün önemi” hakkındaki düşüncelerinin pekiştirdiği (Pugh, 2000), kısa dönemli liderlik geliştirme programlarının öğrencilerin liderlik becerilerini arttırdığı (Rosch, Caza, 2012), programa katılan öğrenciler, liderlik becerilerinin geliştiğini hissettikleri (Yee, 2004, Hopkins, 2013), bir işe yerleşme söz konusu olduğunda bu programların onlara fayda sağlayacaklarını düşündükleri (Egger, 2009) tespit edilmiştir.

Öğrenci Liderliği Uygulamalarını Ölçeğinin her bir alt boyutuna ait karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, model olma ve insanları harekete geçirme alt boyutları üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumu Conger (1992, 53) şu şekilde açıklar; liderlik geliştirme programları sadece bir davranış üzerine odaklanmak yerine liderlik sürecine yön veren davranışların her birini ele almalıdır. Ancak programlar her davranış üzerinde kalıcı etki yaratmak kadar uzun sürmez. Hopkins'e göre ise (2013) alınan eğitim saati fazlalaştıkça öğrencilerin örnek liderlik davranışlarının tamamını sergileme sıklığının daha yüksektir. Bunun yanı sıra, üniversitede liderlik eğitimi programına katılan ve şuan mesleklerini icra eden mezunların liderlik davranışı sergileme sıklığına yönelik algıları, liderlik eğitimi programına katılmış ancak hala öğrenci durumunda olanlardan önemli derecede daha yüksek olduğu ileri sürülür (Blyden, 2009). Bu araştırmalardan yola çıkarak denilebilir ki, kısa dönemli liderlik geliştirme programları öğrencilerin liderlik becerileri üzerinde olumlu etkiye sahip olmasına karşın; bu programlar her bir davranışı tam olarak geliştirme konusunda eksik kalabilir. Bu nedenle programı tamamlayan öğrencilerin öğrendiklerini hayata geçirebilmeleri için zamana ihtiyaçları vardır. Rosch ve Caza'nın (2012) araştırmasında bu fikri destekler niteliktedir. Bu araştırmada, kısa dönemli bir liderlik eğitimi tamamlayan öğrencilerin liderlik beceri puanlarının tümünde anlamlı şekilde artış gözlenmediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, bazı liderlik becerilerinin diğerlerine göre kısa dönemli programlar ile geliştirilmeye daha yatkın olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ancak eğitimden sonra liderlik becerilerinden birçoğunun birbirleri ile yüksek oranda ilişkili olduğu görüldüğünden eğitimin bütüncül anlamda liderlik algısını desteklediği çıkarımı yapılmıştır.

Deneyssel çalışmadan elde edilen bulgulara göre Öğrenci Liderliği Programı'nın öğrencilerin model olma ve insanları harekete geçirme davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı anlaşıldıktan sonra bu iki davranışı geliştirmeye yönelik etkinlikler yapılan dersler hakkında öğrenciler ile görüşmeler yapılmış. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile Öğrenci Liderliği Programı sonrası, öğrencilerin model olma ve insanları harekete geçirme davranışlarına yönelik tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşmamasının nedenleri araştırılmış ve bir sonraki araştırmalarda programın daha etkili olabilmesi için öneriler toplanmıştır. Görüşmeler sonunda, öğrenci liderliği programlarında gerçek hayata dair örnek

olayların kullanılması ve pratiğe yönelik etkinliklerin yapılması yönünde öneriler alınmıştır. Alan yazında bu bulguları destekler yöndedir. Bryman (1992), Rao (2013), Kouzes, Posner (2014) ve Groysberg, Slind (2012) hikayelerin ve örnek olayların eski zamanlardan beri insanlara yol göstermek için yaygın bir şekilde kullanıldığını, birlikte çalışmaya teşvik ettiğini ve hedefe ulaşabilmeleri için takım üyelerini motive ettiğini vurgular. Bunun yanı sıra, Allio (2005), Cress, ve diğ. (2001), Freeman, Goldin (2008) ve Allen (2009) liderlik geliştirme programlarının katılımcıların liderliği deneyimlemelerine imkan tanınması gerektiğini vurgular. Gerçek hayatı temel alan etkinlikler ile katılımcılar liderlik deneyimi kazanırlar (Kuh, 2003).

5.2. Öğrenci Liderliği Programının Etkinliğine İlişkin Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen nicel ve nitel bulgular sonucunda, öğrenci liderliği gelişimi üzerine gelecekte yapılacak araştırmalar için şu öneriler sunulabilir;

Deneyisel araştırma sonuçlarından hareketle, uygulanan Öğrenci Liderliği Programı ile örnek liderlik modelinin vurguladığı beş temel liderlik davranışından üçünde anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir gelişme gözlenmiştir. Bu nedenle öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirecek liderlik programları yaygınlaştırılabilir.

Öğrenciler ilk başta öğrenci liderliği programlarına katılma konusunda kararsızlık yaşayabilir. Bu nedenle öğrencileri teşvik etmek amacı ile liderlik programına aktif katılım gösteren öğrencilere katılım belgesi verilebilir.

Öğrencileri liderlik geliştirme programlarına katılmaya teşvik etmek amacı ile bu programlar seçmeli/ kredili dersler haline dönüştürülebilir. Sınıf Yönetimi ve Okul Yönetimi dersleri kapsamında 14 haftaya yayılarak verilebilir.

Liderlik geliştirme programları bu araştırmada olduğu gibi hizmet öncesi eğitim ile üniversitelerde öğretmen adaylarına uygulanabileceği gibi hizmet içi eğitim yoluyla okul müdürlerine ve öğretmenlere de uygulanabilir.

Öğrenci liderliği programları üniversitelerde hali hazırda liderlik rolü üstlenen öğrencilere örneğin; okul takım kaptanlarına, kulüp başkanlarına ve dernek başkanlarına uygulanabilir.

Öğrencilerin liderlik davranışları üzerine pratik yaparak bu davranışları özümsemeleri için Öğrenci Liderliği Programları daha uzun vadeli uygulanabilir. Belki de bir yıl sürecek bir program daha etkili olabilir.

Ayrıca liderlik programı bittikten en fazla 8 ay sonra izleme çalışması yapılarak öğrencilerin programda öğrendiklerini gerçek hayata uygulayarak ne derecede içselleştirdikleri sınanmalıdır.

Programı değerlendirmek için yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmelere daha büyük öğrenci grupları halinde gerçekleştirilebilir. Böylece öğrencilerin ihtiyaçlarına göre hangi liderlik davranışları üzerinde daha fazla durulması gerektiği iyice planlanabilir.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında öğrenciler model alma ve insanları harekete geçirme konusunda kendilerini yeterli hissetmediklerini ifade etmişlerdir. Gelecek uygulamalarda kendileri gibi genç liderlerin liderlik süreçlerini konu alan örnek olaylar incelenebilir. Bu davranışların akranları tarafından sergilendiğini öğrendiklerinde onlarda başarabileceklerini göreceklerdir.

Öğrenciler model olma ve insanları harekete geçirme davranışlarını geliştirebilmek için kağıt kalem etkinliklerinden çok gerçek hayatla ilişkilendirebilecekleri etkinliklerin daha etkili olacağını ifade etmişlerdir. Bu öneriden hareketle sosyal sorumluluk projesi ya da liderlik edebilecekleri farklı bir proje yürütmeleri konusunda onları yönlendirecek çalışmaların yapılması faydalı olacaktır.

6. KAYNAKÇA

- Achor, Shawn. 2010. **The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work**. New York: Crown Books. [07.06.2017]
- Albert, Sylvie, Don Flournoy, Rolland LeBrasseur. 2009. **Networked Communities: Strategies for Digital Collaboration**. Hershey, PA: Information Science Reference
- Ancona, Deborah. 2005. Leadership in an Age of Uncertainty. [MIT Leadership Center.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Ancona_LeadershipinanAgeofUncertainty-researchbrief.pdf
- Alkan, Yeliz. 2009. Bir Lider Yetiştir Programının 10.Sınıf Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, Lynda I. 2009. A Quasi-Experimental Study Examining the Potential Contribution of Service-Learning to Business Leadership Curriculum. University of Phoenix: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Allio, Robert R. 2005. Leadership Development: Teaching versus Learning. **Management Decision**. c. 43. s. 7/8: 1071-1077.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740510610071>
[13.06.2016]
- Apesin, Alaba. 2012. Findings of the Study to Examine the Effect of College Students' Leadership Practices on Their Non-Cognitive Learning Outcome. University of Maryland Eastern Shore: Yayınlanmamış Araştırma.
- April, Judy A. 2004. The Impact of Self-Reflective Storytelling on Student Leadership Practices Development. Kean University: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arendt, Susan A. 2004. Leadership Behaviors in Undergraduate Hospitality Management and Dietetics Students. Iowa State University: Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi.
- Arendt Susan W., Mary B. Gregoire. 2005. Dietetics Students Perceive Themselves as Leaders and Report They Demonstrate Leadership in a Variety of Contexts. **Journal of the American Dietetic Association**. c. 105. s. 8: 1289-1294
- Arnold, Kara A., Nick Turner, Julian Barling, E. Kevin Kelloway, Margaret C. McKee. 2007. Transformational Leadership And Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. **Journal of Occupational Health Psychology**. c. 12. s. 3: 193-203. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193> [21.06.2017]

- Astin, Helen S., Astin W. Alexander. 1996. A Social Change Model of Leadership Development Guidebook Version III. **The National Clearinghouse of Leadership Programs.**
- Astin, Alexander W., Astin, Helen S. 2000. **Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change.** Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.
- Avolio, Bruce J., William L. Gardner. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly.** c. 16: 315–338. http://ac.els-cdn.com/S1048984305000263/1-s2.0-S1048984305000263-main.pdf?_tid=44b7500e-9442-11e6-94e9-00000aacb361&acdnat=1476692482_9c7ac21fe56a130f75cf0da9680d6205 [16.10.2016]
- Babacan, Hanife. 2008. Demeter Kırsal Alan Liderlik Programı (DEKALP). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balyer, Aydın. 2012. Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions. **International Online Journal of Educational Sciences.** c. 4. s. 3: 581-591. <https://pdfs.semanticscholar.org/d4f3/14cb874ce89511e80f857c56748ec1542182.pdf> [24.07.2017]
- _____. 2016. Okul Yılları ve Okul Dışındaki Sosyal İlişkilerin Kadın Liderlerin Liderlik Gelişimindeki Rolü. **Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi.** c. 6. s. 1: 77-127. https://www.researchgate.net/figure/312477559_fig1_Okul-Yillari-ve-Okul-Disindaki-Sosyal-Iliskilerin-Kadin-Liderlerin-Liderlik-Gelisimindeki [24.07.2017]
- Bailey, Calvin. 2012. Evaluation of Student Leadership in the University of Louisiana System of Higher Education. University of Phoenix. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bass, Bernard M. 1985. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. **Organizational Dynamics.** c. 18. s. 3: 19-31
- _____. 1990. **Bass and Stogdill' Handbook of Leadership: A Survey of The Theory and Research.** New York: Free Press.
- _____. 1990. **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York: Free Press.
- Bass, Avolio. 1994. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio. 2006. **Transformational Leadership.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. <https://books.google.com.pe/books?id=2WsJSw6wa6cC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false> [14.10.2016]
- Bennis, Nanus. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Charge.** New York: Harper & Row.
- Bennis, Warren. 1999. Managing the dream: Leadership in the 21st century. **Journal Of Organizational Change Management.** c. 2. s.1: 6-10.

- _____. 1989. Five Competencies of New Leaders. **Executive Excellence**. c. 16. s. 7: 4–5.
- Berg, Douglas H. 2003. Prospective Leadership Development in Colleges and Universities in Canada: Perceptions of Leaders, Educators and Students. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Saskatchewan. <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/SSU/TC-SSU-03102003183349.pdf> [24.09.2016].
- Bingham, Walter V. 1927. **Leadership**. The Psychological Foundations of Management. New York: Shaw.
- Blackmar, Frank W. 1911. Leadership in Reform. **American Journal of Sociology**. c.16: 626-644
- Blanchard, Ken, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi. 2013. **Leadership And The One Minute Manager**. New York: William Morrow
- Blake Robert, Jane Mouton. 1964. **The Managerial Grid**. Houston. TX: Gulf Publishing Company.
- Blyden, Patricia Yolanda. 2009. The Effects of Participation in College Curricular and Cocurricular Programs on Engineering Alumni Professional Leadership Practices. Order No. 3391585, University of Dayton. <https://search.proquest.com/docview/305062260?accountid=17384>. [17.10.2017].
- Boatman, Sara A. 1999. The Leadership Audit: A Process to Enhance the Development of Student Leadership. **National Association of Student Affairs Professionals Journal**. c. 37. s. 1: 325-336.
- Bommarito, Michael S. 2012. "Leadership Development in Higher Education: Exploring Model Impact among Students and Alumni." Order No. 3516774, The University of North Dakota. <https://search.proquest.com/docview/1030437490?accountid=17384> [17.10.2017].
- Boyatzis, Richard, Annie McKee. 2005. **Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion**. Boston: Harvard Business Press. https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=etkqwO_Cd-EC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+and+listen+to+others&ots=sljM2VFhP1&sig=hjNruw3-gQxviocVemGaDn0SXTY#v=onepage&q=leadership%20and%20listen%20to%20others&f=false [20.06.2017]
- Bowden, Aberdeen O. 1926. A Study of the Personality of Student Leaders in the United States. **Journal of Abnormal and Social Psychology**. c. 21: 149-160.
- Brewer, John, Albert Hunter. 1989. **Multimethod Research: A Synthesis of Style**. Newbury Park: Sage.
- Bruce, Reginald A., Robert F. Sinclair. 2009. Exploring The Psychological Hardiness Of Entrepreneurs. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. c. 29. s. 6.
- Bryman, Alan. 1992. **Charisma and Leadership in Organization**. London: Sage.

- Burns, James MacGregor. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2013. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 18. bs. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Büyüköztürk, Şener. 2013. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Kitabı**. 18. bs. Ankara: Pegem A Akademi.
- Can, Abdullah. 2016. **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**. 4. bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cansoy, Ramazan. 2015. Türkiye’de Ortaöğretim Okullarındaki Öğrencilerin Gençlik Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Carlyle, Thomas. 1840. **On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History**. Berkeley: University of California Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/anadolu/detail.action?docID=470933>
[10.10.2016]
- Carter, Launor F. 1953. **Leadership and Small Group Behavior**. ed. M. Sherif, M. O. Wilson. Group Relations at the Crossroads. New York: Harper.
- Cianciolo, Anna T., John Antonakis, Robert J. Sternber. 2014. Practical Interlligence and Leadership: Using Experience as a Mentor. **Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow**. ed. David V. Day, Stephen J. Zaccaro, Stanley M. Halpin. New York: Routledge.
https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=3s54AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA211&dq=leadership+and+experience&ots=dm9Srx7uM&sig=7F2A6_uHqw3sEEmosa0484xfnm0#v=onepage&q=leadership%20and%20experience&f=false [08.06.2017]
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, Keith Morrison. 2011. **Research Methods In Education**. 7. bs. London; New York: Routledge
- Coleman, Marianne. 2012. Leadership and Diversity. **Educational Management Administration & Leadership**. c. 40. s. 5: 592-609.
- Cooley, Charles Horton. 1983. **Human Nature and The Social Order**. New York: Scribners
- Conger, Jay A. 1991. Inspiring Others: The Language of Leadership. 1 Academy of Management Executive. c. 5. s. 1: 31-45.
http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Inspiring-Others_The-Language-of-Leadership.pdf [20.06.2017]
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143212451174> [08.06.2017]
- _____. 1992. **Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 2004. Developing Leadership Capability: What’s inside the black box? **Academy of Management Executive**. c. 18. s.3: 136-139.
- Connors, Neila A. 2000. **If You Don't Feed the Teachers They Eat the Students**. Incentive Publication, Nashville.

- Covey, Stephen R. 1990. **Principle-centered Leadership, Fireside Book**. Simon & Schuster, New York, NY. Ellis, John M. (1997). Postmodernizme Hayır. çev. Halide Aral Bakırer. Ankara: Doruk Yayıncılık.
- Cress, Christine M., Helen S. Astin, Kathleen Zimmerman-Oster, John C. Burkhardt. 2001. Development outcomes of college students' involvement in leadership activities. **Journal of Student Development**. c. 42. s. 1: 15-25.
- Creswell, John W. 2008. **Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. 3. bs. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Day, David V. 2000. Leadership Development: A Review In Context. The Leadership Quarterly. c. 11 s. 4: 581-613
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984300000618>
[21.06.2017]
- Day, David V., Michelle M. Harrison, Stanley Halpin, 2009. **An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise**. New York: Routledge.
- Day, David. V., Patricia M. G. O'Connor, 2003. The Leadership Development: Understanding The Process. Susan. E. Murphy, Ronald. E. Riggio. ed. **Introduction to the Future of Leadership Development**, 11- 28
- Denzin, Norman K, Yvonna S. Lincoln. 1994. Introduction: Entering The Field Of Qualitative Research. **Handbook of Qualitative Research**. NK Denzin, YS Lincoln. ed. Thousand Oaks: Sage Publications: 1-17.
- DePree, Max. 1989. **Leadership as an Art**. New York: Dell Trade Paperback.
https://books.google.com/books?id=Hmd9_VKbAQ8C&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false [20.06.2017]
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2013. **Onuncu Kalkınma Planı (2014 – 2018)**.
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf> [20.06.2017]
- Egger, Tracie Marie. 2009. Factors Influencing College of Agriculture Students' Participation in Leadership Development Certificate Programs: A Tri-State Study. Order No. 3378736, Purdue University.
<https://search.proquest.com/docview/304988618?accountid=17384>.
[18.10.2017]
- Ericsson K. Anders., Michael. J. Prietula, Edward. T. Cokely. 2007. The Making of an Expert. **Harvard Business Review**. c. 85. s.7/8: 114-121, 193.
- Erwin, Lisa Ann. 2005. "Women's Leadership Practices in Student Government." Order No. 3201800, Kansas State University.
<https://search.proquest.com/docview/304994788?accountid=17384>
[17.10.2017]
- Farquhar, Stephanie A., Yvonne L. Michael, Noelle Wiggins. 2011. Building on Leadership and Social Capital to Create Change in 2 Urban Communities. **American Journal of Public Health (ajph)**.
<http://ajph.aphapublications.org/doi/full/10.2105/AJPH.2004.048280>
[08.06.2017]

- Field, Andy. 2009. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3. Basım. Sage Publication: London
- Ford, Crystal, Jayne Greene, Kayla Richardson. 2013. Perceived Leadership Skills Gained Through Participation of SOUL and Appol Corps Programs. Appalachian State University. Yayınlanmamış Araştırma. <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/ford-abstract-may-2013.aspx> [26.07.2017]
- Frankel, J. R. and Wallen, N. E. 2000. **How to Evaluate and Design Research In Education**. Columbus, Ohio: McGraw-Hill Education.
- Freeman, Jerrid P., Art Goldin. 2008. The Increasing Importance of Student Leadership Development Programs in Higher Education. **NASPA Net Results Critical Issues for Student Affairs Practioners**. c. 219. <http://wlaleader.blogspot.com.tr/2008/05/increasing-importance-of-student.html> [30.09.2016]
- Fullan, Michael. 2002. The Change Leader. **Educational Leadership** c. 8: 16-22.
- Fulmer, R., M. Goldsmith .2000. **The Leadership Investment: How The World's Best Organizations Gain Strategic Advantage Through Leadership Development**. New York: AMACON.
- Gay, Lorraine R., Geoffrey E. Mills, Peter Airasian .2009. **Educational Research Competencies for Analysis and Applications**. 9th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gedikoğlu, Tokay. 2015. **Liderlik ve Okul Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık
- George, Bill. 2007. **True North**. San Francisco: Jossey- Bass. https://books.google.ca/books?hl=tr&lr=&id=JcE_A1lo7dkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leadership+find+your+voice&ots=PQhdgOecxz&sig=0qHD7GYTnNqcLJgvSzv0tTnXito#v=onepage&q=leadership%20find%20your%20voice&f=false. [20.06.2017]
- Gilbert, Daniel. 2007. **Stumbling on Happiness**. New York: Vintagen
- Goldberg, Lewis R. 1990. An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. **Journal of Personality and Social Psychologs**. c. 59. s. 6: 1216-1229. http://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Goldberg.Big-FiveFactorsStructure.JPSP.1990.pdf. [10.10.2016]
- Goleman, Daniel. 2000. Leadership That Gets Results. **Harvard Business Review**. http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33585213/HBR_MustReads_Managing_People.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498188405&Signature=J8GBMqAo7a6AMgqsH660TNEgklg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOne_More_Time_How_Do_You_Motivate_Employ.pdf#page=4 [22.06.2017]
- Grab, Rudi. 1996. Managing Tensions in Educational Organizations: Trying for a Win-Win Approach. Education Canada. c.36: 34-38. <https://eric.ed.gov/?id=EJ526491> [22.06.2017]
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. **Leadership**

- Quarterly**. c. 6. s. 2: 219-247.
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub> [20.06.2017].
- Greenleaf, Robert K. 1977. **Servant Leadership A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**. New Jersey: Paulist Press.
- Groysberg, Boris, Michael Slind. 2002. Leadership Is a Conversation. **Harvard Business Review**. <http://www.possibilityinc.co.za/wp-content/uploads/2016/02/Leadership-Is-a-Conversation-Harvard-Business-Review.pdf> [22.06.2017].
- Goldberg, Michael K. Goldberg, Michael K.. 1993. **On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History**. University of California Press.
- Gupta, Devashree. 2009. The Power of Incremental Outcomes: How Small Victories and Defeats Affect Social Movement Organizations. **Mobilization: An International Quarterly**. c. 14. s. 4: 417-432.
<http://mobilizationjournal.org/doi/abs/10.17813/mai.14.4.mw77710825j7g023?code=hjdm-site> [21.06.2017].
- Guthrie, Kathy L., Sarah Thompson. 2010. Creating Meaningful Environments for Leadership Education. **Journal of Leadership Education**. c. 9. s. 2: 50-57.
- Gündüz, Hasan Basri. 2008. An Evaluation on Belbin's Team Roles Theory. (The Case of Sakarya Anatol an Profess on H gh School, Profess on H gh School and Vocat onal H gh School for Industry). **World Applied Sciences Journal**. c. 4. s. 3: 460-469.
<https://pdfs.semanticscholar.org/257c/cf2792800d3224f6f96e815a77b28f4a9e60.pdf> [21.07.2017].
- _____. 2012. Management Styles Of The Future Leadership And Teams. **Discussions About Leadership İn Different Fields**. Bloomington: Universe Press: 123-155
- Gündüz, Hasan Basri, Şenol Beşoluk, İsmail Önder. 2011. Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi** [Bağlantıda]. 8:1. Erişim: <http://www.InsanBilimleri.com> [21.07.2017].
- Gündüz, Hasan Basri, Büşra Duran. 2016. Leadership Training in Preschool Education: Efficiency of "Leaders of the Future" Program. **International Online Journal of Educational Sciences**. c. 8. s. 1: 229-267.
http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES_2077.pdf. [21.07.2017].
- Harris, Alma. 2009. Creative Leadership: Developing Future Leaders. **Management in Education**. c. 23. s. 1: 9-11.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020608099076?journalCode=miea> [21.06.2017].
- Hamel, Gary, Yves L. Doz, C.K. Prahalad. 1989. Collaborate with Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**: 133-139
<http://docshare01.docshare.tips/files/10647/106477499.pdf> [22.06.2017].
- Hemphill, John K. 1949. The Leader and His Group. **Journal of Educational Research**. c. 28. s. 225-229: 245-246.

- Heppner, Paul P., Bruce E. Wampold, Dennis M. Kivlighan. 2008. Psikolojik Danışmada Araştırma Yöntemleri. çev. Diğdem Müge Siyez. Ankara: Mentis Yayıncılık.
- Hersey, Paul H., Kenneth H. Blanchard. 1969. Life-cycle Theory of Leadership. **Training and Development Journal**, c. 23: 26-34.
- _____. 1993. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan, Joseph Mullen. 2008. Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**. c. 6. s. 1: 53-60.
- Hopkins, James P. 2013. Evaluating the Effectiveness of a Leadership Studies Program. Nova Southeastern University, Fischler School of Education. Yayınlanmamış Doktora Tezi. http://www.leadershipchallenge.com/UserFiles/abstracts/Evaluating%20the%20Effectiveness%20of%20a%20Leadership%20Studies%20Program_Hopkins.pdf [25.07.2017].
- House, Robert J. 1976. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. **Working Paper Series**. c. 76. s. 6: 1-37. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf> [16.10.2016]
- Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel, .2010. **Eğitim Yönetimi**. çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Isaac, Robert G., Wilfred J. Zerbe and Douglas C. Pitt. 2001. Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory. **Journal of Managerial Issues**. c. 13. s. 2: 212-226 http://www.jstor.org/stable/40604345?seq=1#page_scan_tab_contents [22.06.2017]
- Jago, Arthur G. 1982. Leadership: Perspectives in Theory and Research. **Management Science**. c. 23. s.3: 315-337. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c2c5f6fa-bc41-4a08-b1d7-5e95d3726bff%40sessionmgr103&vid=4&hid=114> [10.10.2016]
- Jensen, Krista Heidi. 1998. Cornerstones of the Excellence in Leadership Program and Their Effectiveness. Grand Valley State University (Michigan), Graduate School of Education. Yüsel Lisans Tezi. <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-jensen---cornerstones-of-the-excellence-in-leadership-program-and-their-effectiveness.aspx> [20.07.2017].
- Johnson, John R. 1999. Leadership and Self-Determination. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities. c. 14. s. 1: 4 – 16 <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/108835769901400102> [22.06.2017]
- Johnson, Homer H. 2008. Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development? **Human Resource Development Quarterly**. c. 19. s. 1: 85-95. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1227/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=online

library.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTO
MER [21.06.2017]

- Judge, Timothy, Joyce E. Bono, Remus Ilies, Megan W. Gerhardt. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. **Journal of Applied Psychology**. c. 87. s. 4: 765-780. <http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Bono,%20Ilies,%20&%20Gerhardt.pdf> [10.10.2016]
- Karnes, Frances A., Kristen. R. Stephens. 2000. **The Ultimate Guide To Student Product-Development And Evaluation**. Waco, TX: Prufrock Press.
- Katz, Daniel, Robert L. Kahn. 1951. **Human Organization and Worker Motivation**. ed. L. Reed Tripp. Industrial Productivity. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Kavak Öztoprak, Zehra. 2013. İnanna Liderlik Eğitimi Programının Etkililiği - 4. ve 5. Sınıf Kız Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme -. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, Robert L. 1955. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**. c. 33. s. 1: 33-42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> [11.10.2016]
- Keating, Kari, David Rosch, Lisa Burgoon. 2014. Developmental readiness for leadership: The differential effects of leadership courses on creating “Ready, willing, and able” leaders. **Journal of Leadership Education**, c. 13 s. 3: 1-16. doi: 1012806/V13/I3/R1
- Kirkpatrick, Shelley A., Edwin A. Locke .1991. Leadership: Do Traits Matter? **The Executive**. c. 5: 48-60. <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf> [10.10.2016]
- Kline, Paul .1994. **An Easy Guide To Factor Analysis**. New York: Routledge.
- Kline, Rex. B. 2005. **Principle And Practice Of Structural Equation Modeling**. 2. bs. New York, NY: Guilford.
- Kocabaş, İbrahim, Ramazan Yirci. 2011. **Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk: Mentorluğun Eğitimde Kullanılması**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kocabaş, İbrahim, Ramazan Yirci. 2012. **Dünyada Mentorlük Uygulamaları**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Komives, Susan R., Nance Lucas, Timothy R. McMahon. 1998. **Exploring Leadership For College Students Who Want to Make a Difference**. San Francisco: JosseyBass Publisher.
- _____. 2007. **Exploring Leadership For College Students Who Want to Make a Difference**. San Francisco: JosseyBass Publisher.
- Komives, Susan R., Julie E. Owen, Susan D. Longerbeam, Felicia C. Mainella, Laura Osteen. .2005. Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. **Journal of College Student Development**. c. 46. s. 6: 593-611.
- Komives Susan R., John P. Dugan, Julie E. Owen, Craig Slack, Wendy Wagner, Associates. 2011. **The Handbook for Student Leadership Development**. 2. bs. San Francisco: Jossey-Bass.

- Komives, Susan R., Associates. 2009. **Leadership For a Better World**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Komives, Susan R., Susan D. Longerbeam, Julie E. Owen, Felicia C. Mainella, Laura Osteen .2006. A Leadership Identity Development Model: Applications From A Grounded Theory. **Journal of College Student Development**. c. 47. s. 4: 401- 418. <https://muse.jhu.edu/article/200078/pdf> [27.09.2016]
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell. 1955. **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Korkmaz, Ebru, Hasan Basri Gündüz. 2011. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. **Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi**. c. 1. s. 1: 123 - 153. http://kalemacademy.com/Cms_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi1_05ilkogretimOkuluYoneticilerininLiderlikDuzeyleri.pdf [21.07.2017]
- Kouzes, James M., Barry Z. Posner. 1987. **The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done In Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 1988. **The Leadership Practices Inventory**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 1993. **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**. Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA.
- _____. 1995. **The Leadership Challenge: How To Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____. 1997. **Leadership Practice Inventory (LPI)**. 2. bs. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- _____. 2002. **The Leadership Challenge**. 3. bs. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc
- _____. 2005. **The Five Practices of Exemplary Leadership**. Orem, UT: Targeted Learning Corporation.
- _____. 2012. **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 2013a. **The Student Leadership Practices Inventory**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 2013b. **The Student Leadership Challenge: Facilitation and Activity Guide**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 2013c. **Great Leadership Creates Great Workplaces**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- _____. 2014a. **Turning Adversity Into Opportunity**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____. 2014b. **The Student Leadership Challenge**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____. 2017. **The Leadership Challenge** 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley.

- Kuh, George. 2003. How Are We Doing At Engaging Students? **About Campus**. c. 8. s. 1: 9-16.
[http://cpr.indiana.edu/uploads/Shroeder%20&%20Kuh%20\(2003\)%20How%20Are%20We%20Doing%20at%20Engaging%20Students.pdf](http://cpr.indiana.edu/uploads/Shroeder%20&%20Kuh%20(2003)%20How%20Are%20We%20Doing%20at%20Engaging%20Students.pdf) [24.09.2016].
- Külekçi, Ebru. 2015. Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesine Yönelik Deneysel Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Lieberman, Ann, Lynne Miller. 2004. **Teacher Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lloyd, Bruce, Spears, Larry. 1996. A new approach to leadership. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 17. s. 7: 29-32.
- Lord, de Vander, Alliger. 1986. A Meta-Analysis of The Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization. **Journal of Applied Psychology**. c. 71/ s. 3: 402-410.
- Lussier, Robert N., Christopher F. Achua .2004. **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. Mason: Thomson South-Western.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, 2003. **Authentic Leadership Development. Positive Organizational Scholarship**. ed. K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mahoney, Janet. 2001. Leadership Skills For The 21st Century. **Journal Of Nursing Management**. c. 9. s. 5: 269-271.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2834.2001.00230.x/full> [22.06.2017]
- Mann, Richard .1959. A Review of The Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. **Psychological Bulletin**. c. 56: 241-270.
<https://www.gwern.net/docs/iq/1959-mann.pdf>. [10.10.2016]
- Manz, Charloes C. 1998. **The Leadership Wisdom of Jesus: Practical Lessons for Today**. Berrett Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Matsos, Chris T. 1997. Student Leadership Development as a Supplement to College Fraternity Pledge Programs. University of Alabama, Department of Higher Education Administration. Yayınlanmış Doktora Tezi.
<http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-matsos---student-leadership-development-as-a-supplement-to-college-fraternity-pledge-programs.aspx> [20.07.2017]
- McCutcheon, Randall, Tommie Lindsey. 2006. **It Doesn't Take a Genius**. McGraw-Hill, New York.
- McGregor, Douglas. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Education
- McMillan, James H. 2000. **Educational Research: Fundamentals For The Consumer**. 4. bs. White Plains, NY: Addison Wesley Longman, Inc.
- McMillan, James H., Sally Schumacher .2006. **Research in Education: Evidence-Based Inquiry**. 6. bs. Boston: Pearson Education, Inc.

- Mertens, Donna M. 1998. **Research Methods In Education And Psychology: Integrating Diversity With Quantitative And Qualitative Approaches.** London: Sage
- Merton, Robert K. 1969. The Social Nature of Leadership. **American Journal of Nursing.** c. 69: 2614-2618.
- Miller, Theodore K. (Ed.). (1997). **The Book of Professional Standards For Higher Education.** Washington, D.C.: Council For The Advancement of Standards In Higher Education.
- Micari, Marina Amy Knife Gould, Louie Lainez. 2010. Becoming a Leader Along the Way: Embedding Leadership Training Into a Large-Scale Peer-Learning Program in the STEM Disciplines. **Journal of College Student Development.** c. 52. s. 2: 218-230.
- Montes, Fco. Javier Lloréns, Antonia Ruiz Moreno, García Morales. 2005. Influence Of Support Leadership And Teamwork Cohesion On Organizational Learning, Innovation And Performance: An Empirical Examination. **Technovation.** c. 25. s. 10: 1159-1172. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497204000914> [22.06.2017]
- Mumford, Michael D. 1906. Origins of Leadership. **American Journal of Sociology.** c. 12: 216-240
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, Edwim A. Fleisman .2000. Leadership Skills for A Changing World: Solving Complex Social Problems. **Leadership Quarterly.** c. 11. s. 1: 11–35. http://ac.els-cdn.com/S1048984399000417/1-s2.0-S1048984399000417-main.pdf?_tid=3c66da28-93e3-11e6-b6a8-00000aab0f6c&acdnat=1476651666_741205b833de16cc0f1ae547da960245. [11.10.2016]
- Murphy, Susan E., Ronald E. Riggio. 2003. **Introduction To The Future Of Leadership Development.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Murphy, Joseph .2005. **Connecting Teacher Leadership and School Improvement.** Thousand Oaks, London, New Delhi: Corwin Press, Sage.
- Nash, John B. 1929. Leadership. **Phi Delta Kappan.** c. 12: 24-25.
- Northouse, Peter G. 2014. **Liderlik Kuram ve Uygulamalar.** çev. Cengiz Şimşek. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Ogurlu, Üzeyir. 2012. Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekalı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Owen, Polly S., Ada Demb. 2016. Change Dynamics and Leadership in Technology Implementation. **The Journal of Higher Education.** c. 75. s. 6: 636-666 <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00221546.2004.11773580?journalCode=uhej20> [08.06.2017]
- Patton, Michael. Q. 1990. **Qualitative Evaluation And Research Methods.** Beverly Hills, CA: Sage. <http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Patton1990.pd> [23.06.2017]

- Parks, Sharon Daloz. 2005. **Leadership Can Be Taught**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Peters, John, Peter A. C. Smith. 1998. Action Learning and The Leadership Development Challenge. **Journal of Workplace Learning**. c. 10. s. 6/7:284-291. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13665629810236192> [20.06.2017]
- Richards, Lyn, Janice M. Morse. 2007. **Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Pondy, Louis R. 1989. Leadership Is a Language Game. London: University of Chicago Press. **Readings in Managerial Psychology**. ed. Harold J. Leavitt, Louis R. Pondy, David M. Boje. <https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA224&dq=leadership+and+words&ots=sRwPh23QEk&sig=hOuPK7pNVadiv2k0Zkg3KF5s9os#v=onepage&q=leadership%20and%20words&f=false> [20.06.2017]
- Posner, Barry Z. 2004. A Leadership Development Instrument for Students: Updated. **Journal of College Student Development**. c. 45. s. 4: 443-456.
- _____. 2010. **Psychometric Properties of The Student Leadership Practices Inventory**. http://www.leadershipchallenge.com/userfiles/studentlpipsychometricproperties_2010.pdf [16.02.2017]
- _____. 2014. The Impact of Gender, Ethnicity, School Setting, and Experience on Student Leadership: Does It Really Matter? **Management and Organizational Studies**. c. 1. s. 1: 21-31.
- Pugh, Daniel J. 2000. College Student Leadership Development: Program Impact on Student Participants. University of Georgia, Graduate School of Education: Doktora Tezi. <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-pugh---college-student-leadership-development.aspx> [19.07.2017]
- Qian, Jing, Xiaosong Lin, George Zhen-Xiong Chen. Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. **Journal of Management & Organization**. c.18. s. 3: 286-299
- Quinn, Robert E. 1996. **Deep Change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____. 2015. **The Positive Organizations: Breaking Free From Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs**. Oakland, CA, CA: Berrett-Koehler.
- Reddin, William James. 1967. The 3-D Management Style Theory. **Training and Development Journal**: 8-17. <http://www.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2011/05/3D-Mgmt-Style-Theory.pdf>. [12.10.2016]
- Rao, M. S. 2013. **Student Leaders: Growing from Students to CEO's**. Pawane, Navi Mumbai: Shroff Publishers & Distributors.
- Rosch, David M., Arran Caza. 2012. The Durable Effects of Short-Term Programs on Student Leadership Development. **Journal of Leadership Education**. c. 11.

- s. 1: 28-48.
http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2012_Winter/Rosch%20and%20Caza.pdf [14.7.2017]
- Ross, John A. 1997. Does Friendship Improve Job Performance? **Harvard Business Review**. c. 75: 8-9.
- Rost, Joseph C. 1991. **Leadership for the Twenty-first Century**. New York: Praeger.
- Schuyler, Kathryn Goldman, John Eric Baugher, Karin Jironet. 2016. **Creative Social Change: Leadership for a Healthy World**. UK: Emerald Group Publishing.
- Schermelleh-Engel, Karin., Moosbrugger, Helfried. ve Müller, Hans. 2003. **Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit-Measures**. *Methods of Psychological Research Online* 2003, Vol.8, No.2, pp. 23-74
- Schweizer, Lars, Holger Patzelt. 2012. Employee Commitment In the Post-Acquisition Integration Process: The Effect Of Integration Speed and Leadership. **Scandinavian Journal of Management**. c. 28. s. 4: 298–310.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522> [08.06.2017]
- Scott, Tina M. 2010. Impact of a College Student Leadership Program: Focus on Student Leaders. Nova Southeastern University, Fischler School of Education and Human Services. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
<http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-tm-scott-121812.aspx> [19.07.2017]
- Senge, Peter. 1990. **Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations**. New York, NY: Doubleday.
- Shamir, Boas, Galit Eilam, .2005. “What’s Your Story?” A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. **The Leadership Quarterly**. c. 16: 395–417.
<http://www.zeno-organisatieontwikkeling.nl/wp-content/uploads/2013/12/Whats-Your-Story.pdf> [16.10.2016]
- Shartle, Carroll L. 1956. **Executive Performance and Leadership**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shenk, Joshua Wolf. 2009. What Make Us Happy? **The Atlantic**.
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/06/what-makes-us-happy/307439/> [30.04.2017]
- Smith, Dennie, Lana Smith, Jack Barnette. 1991. Exploring the Development of Leadership Giftedness. **Roeper Review**. c. 14. s. 1: 7-12.
- Spears, Larry. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 17. s. 7: 33-5
- Staphens, Kristen, Frances A. Karnes. 2000. State Definitions for The Gifted and Talented Revisited. **Exceptional Children**. c. 66. s. 2: 219-238.
- Stark, Joan S., Lisa R. Lattuca. 1997. **Shaping The College Curriculum: Academic Plans In Action**. Needham Niegths, Massachusetts: Allyn & Bacon.

- Stogdill, Ralph M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. **Journal of Psychology**. c. 25, 35-71.
- _____. 1974. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press.
- Stoll, Louise, Julie Temperley. 2009. Creative Leadership: A Challenge of Our Times. **School Leadership & Management**. c.29. s. 1: 65-78
- Syptak, J. Michael, Marsland, David W., and Ulmer, Deborah. 1999. Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. **Family Practice Management**. c.6. s.9: 26-30. <http://www.aafp.org/fpm/1999/1000/p26.html> [21.06.2017].
- Sümer, Nebi. 2000. Yapısal Eşit Modelleri. **Türk Psikoloji Yazıları**. c. 3. s. 6: 49-74.
- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell. 2001. **Using Multivariate Statistics**. 4. bs. Boston: Allyn and Bacon.
- _____. 1989. **Using Multivariate Statistics**. 2. bs. New York: HarperCollins Publishers.
- Tead, Ordway. 1929. **The Technique of Creative Leadership**. In Human Nature and Management. New York: McGraw-Hill.
- _____. 1935. **The Art of Leadership**. New York: McGraw-Hill.
- Topçu, Nurettin. 2014. **Türkiye'nin Maarif Davası**. 16. bs. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Torres, Chanda M. 2008. Leadership Behaviors Gained as a Result of Involvement in a Community College Student Leader Program. Order No. 3319279, University of Central Florida. <https://search.proquest.com/docview/304353021?accountid=17384>. [11.10.2016].
- Tummers, Lars G., Eva Knies. 2013. Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. **Public Administration Review**. c. 73. s. 6: 859-868.
- Turan, Selahattin, Ramazan Chızansoy. 2015. **Gençlik Liderliği**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Tüysüz, Burçak. 2007. Öğrenci Liderliği Programları'nın 6. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Roller ve Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- TÜİK. (Türkiye İstatistik Kurumu). 2016. **İstatistiklerle Gençlik**, 2015. İstanbul.
- U.N. (United Nation). 2005. World youth report 2005, young people today, and in 2015. <http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wyr05book.pdf> [1.10.2016].
- Van Fleet, David D., Gary A. Yukl .1986. A Century of Leadership Research. Academy of Management Best Papers Proceedings, 12-23. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=730d850e-ca01-4f8b-b484-0c3b838a9321%40sessionmgr106&vid=4&hid=114>. [11.10.2016]

- Vogt, Krista. 2007. Leadership Development at University: Comparing Student Leaders with Different Levels of Involvement in a Leadership Education Program. Order No. MR40778, Simon Fraser University (Canada). <https://search.proquest.com/docview/304722335?accountid=17384>. [18.10.2017]
- Yee, Garson. 2004. Program Evaluation of the Latina/o College Leadership Institute. University of La Verne, College of Business and Public Management: Yayınlanmamış Doktora Tezi. <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-yee---program-evaluation-of-the-latinao-college-leadership-institute.aspx> [19.07.2017]
- Walker, Jane T. 2001. Leadership Development of Students Engaged in Experiential Learning: Implications for Internship Programs in Textiles and Apparel. University of North Carolina at Greensboro, Graduate School of Education: Yayınlanmamış Doktora Tezi. <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-walker---leadership-development-of-students-engaged-in-experiential-learning.aspx> [19.07.2017]
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, Suzanne J. Peterson, 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**. c. 34. s. 1: 89-126. <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub> [16.10.2016]
- Warkentin Merrill E., Lutfus Sayeed, Ross Hightower. 1997. Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Science*. c. 28. s. 4: 975-996 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x/full> [22.06.2017]
- Weekes, Brokes. 2010. Set of Sample Secondary School Lesson Plans. <http://www.studentleadershipchallenge.com/Resource/resource-lesson-plan-1.aspx> [15.07.2016]
- Wheatley, Margaret J. 1992. **Leadership and the New Science**. San Francisco, CA: Berrett-Kohler Publishers.
- _____. 2012. Ancient Wisdom, Social Science, and the Vastness of the Human Spirit. K. Goldman Schuyler. ed. **Inner Peace- Global Impact: Tibetan Buddhism, Leadership, and Work** Charlotte, NC: Information Age Publishing: 329-341.
- Wilson, Gordon Ned. 2010. Student Leadership Development within Student Government at Snow College. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Oregon State University: USA. https://ir.library.oregonstate.edu/xmlui/bitstream/handle/1957/18083/wilson_gordonn2010.pdf?sequence=1 [01.10.2016].
- Wilkes, C. Gene. 1996. **Jesus on Leadership: Becoming a Servant Leader**. LifeWay Press, Nashville, TN

- Wong, Paul T. P., Don Page. 2003. Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. **Servant Leadership Roundtable**.
<http://www.meaning.ca/archives/archive/pdfs/WongServantLeadership.pdf> [20.06.2017].
- Woyach, Robert B. 1992. **Leadership In Civic Education**.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351270.pdf> [1.10.2016].
- Yaman, Ömer Meriç .2013. Türkiye gençlik çalışmaları bibliyografyası 1923-2010. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik Hizmetleri Daire Başkanlığı Yayınları. Ankara: Allame Matbaacılık Tanıtım.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2008. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 6. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yukl, Gary. 1994. **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prestice Hall.
- Yükseköğretim Kanunu (2547 S.K.). 1981. **Resmi Gazete**. 17506, Kasım.

- Zaccaro, Kemp ve Bader. 2004. **Leader Traits and Attributes. The Nature of Leadership**. J. Antonakis, A. T. ed. Ciancioo, R. J. Sternberg. Thousand Oaks, CA: Sage.
<https://drive.google.com/drive/folders/0B5pDUsviYi2jeHhIYkhMQUF3N28>. [11.10.2016]
- Zimmerman-Oster, Kathleen, John C. Burkhardt. 1999. Leadership in The Making: A Comprehensive Examination of The Impact of Leadership Development Programs on Students. **Journal of Leadership Studies**. c. 6. s. 3: 50-66.
<http://jlo.sagepub.com/content/6/3-4/50.full.pdf+html> [29.09.2016]

EKLER

Ek 1. Nitel Çalışmaya Ait Transkriptler

Öğrenci 1 - Model Olma Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Sesimizi kaydediyorum Okeysin değil mi?

Ö1: Sorun yok Geçen seferde cızırtılı o olmuştu

S:Evet bu sefer süper

A:Tamam

S: Nasılsın.....?

A: İyiyim Biraz yorgunum vizelerden Daha yeni çıktık çok iyiyim Siz nasılsınız

S: İyiyim teşekkür ederim ben vizeleri takip edemiyorum uzak olunca ama Geçmiş olsun

A: Teşekkür ederim

S:Peki başlayalım mı?

A:Tamam başlayalım

S: Bu seferki birazcık daha kısa sürecek bu sefer tek derse odaklanacağız. Oda model olma model olma dersinde vardı diye hatırlıyorum

A: Vardım

S: Şimdi bu derse odaklanma mızın sebebi şu bu derste bildiğin gibi diğer derslere göre en anlamlı bir fark yaratmadı sizin liderlik davranışlarının üzerinde yani ben de bunun nedenini araştırıyorum neden bu model olma dersi öğrencilerimin liderlik davranışları üzerinde anlamlı fark yaratmadı şimdi size gönderdiğim slayt ları ve dersin amacına okuya bildin mi

A: Okudum evet

S: Ben yine sana giriş olsun diye hatırlatayım... Yani çalışma yaptık model olma dersi üzerine şimdi dersin amacı ile yaptığımız etkinlikler göz önüne alındığında Sence model olma dersi neden anlamlı bir fark yaratmamıştır

A: Yani anlamlı farkı şu yüzden yaratmamıştır herkesin herkesin değerleri çok çok farklı fazla değer vardı ve Hani o değerlerin önemliydi 25 tane idi yanlış hatırlamıyorsam. Hepsi de Çok önemli değerlerdi. Bunu daha kişisel yaşamımıza göre yaptık Kimisi bir ders olması gerektiği gibi algılanmış da olabilir mesela bir derste insanın başarılı olabilmesi için hangi değerlere dikkat etmesi gerekiyor işte ya sabır çalışkan olma gibi ama daha hayatta günlük hayatımıza baktığımızda benim için manevi değerler önemlidir. Sadakat önemlidir güvenilirlik önemlidir. Bunları bir

lider açısından değil de ben bireysel olarak baktığımızdan bireyselliği hani yansı tanımadığımız için de bence çok anlamlı olmadı diğer derslere göre

S: Peki

A: Çünkü mesela başarı diyoruz ama başarılı bir insan diyelim ki günlük hayatına bunu aks ettiremiyor veya sadece başarıya odaklanıyor diğerlerini göz ardı ediyor bence o yüzden olmadı hani daha çok çok farklı düşünen bence herkesin kafası karıştı herkes farklı şeyler düşün de orada o yüzden bence başarılı olmadı

S: Yani herkesin değerleri birbirinden çok farklılaştı diyorsun 1. Olarak ikinci olarak da belki yapabilirim yani değerlerimizi düşünürken neye odaklanmalıyız bir lider olarak düşünün diye sizi yönlendirmeliyim grupta bir proje çalışmasında Lider olduğunuzu deyip böyle o değerlerinizi seçerken kendinize liderlik konumuna koyup ona göre bu aktiviteye yapsanız belki değerleriniz ortaklaşa bilirdi

A: Bence de çünkü hani herkes bireysel düşündüğü için kendi hayatına göre düşündüğü için bence o kadar farklılık oldu. Herkes bir lidermiş gibi düşünseydi Aşağı yukarı hani liderlik tanımları da herkesin aklında farklı olduğu için çok fazla farklılık yine ortaya çıkabilirdi ama en azından ortak olunca o da liderin değerlerini konuşuyordu kişisel değerlerimizden değil de bir liderin sahip olması gereken değerleri konuştuğumuz zaman çok ortak nokta bulabilir dik ben

S: Tamam peki sence bu değerler aktivitesi ve daha sonra yaptığımız değerleri ile kendi değerlerimize karşılaştırma aktivitesi ve ödevimiz haftalık plan ödevimiz

A: Ben o ödevi yapmamış olabilirim

S: Tamam olsun sence bunlar bizi model olmaya teşvik etti mi?

A: Yani bilemedim bu soruyu yani nasıl söylersen o şekilde Lider oluyorsun bireysel farklılıklarımızdan kendimizden çok fazla ödül vermiyoruz da kendimize bir şeyler buz gibi geliyor bana liderlik daha çok hani zaten varolan şeyleri inşa etmek gibi geliyor O konudan baktığımız zaman o ders gerçekten gereken bir ders de bence o ders Derste kafam çok karıştı. Ve hani Hem bu değerlerin ve neye göre hepsi çok önemli hepsi çok gerekli ama bir de elle aldıkça daha net bir şeyler ortaya koymak gerektiği için kafamın karıştığı bir ders de gerçekten zordu

S: Tamam Aslında şu şey önemli değil değerlerimiz birbirimizden farklılaşabilir önemli olan kendimizi tanımak Yani az çok kendimizi tanıdık ama bunu kendimizi Yani bu değerleri kullanarak model olabiliyor muyuz Bu da önemliydi derste ve Sence aktiviteler bunu sağladı mı Çünkü dersimiz insanlara model olmayı öğretmek kendilerini tanımayı öğretmek ilk önce daha sonra model olmayı öğretmeye çalıştık Sence bunu sağladı mı aktiviteler önemli

A: Şahsen konuşmak gerekirse Evet sağladı bir sürü içerisinden birçok değer içerisinden kendime daha yakın olanları belirlemek demek ki bazı şeylere daha az önem veriyor musun bazı şeylere daha çok önem veriyor musun bazı şeyler benim için daha önemliymiş diyebildim ve kendimi Gerçekten tanıdığın kendini bilmeyen çevresindeki insanların farkına varmayan insan model Olamaz zaten neyin modeli olacak Öncelikle bilmek gerekli o yüzden mesela kendim açısından manevi değerlere daha çok değer verdiğimi fark etmeme neden oldu evet. Kendimi tanımak açısından faydalı oldu

S: Peki bu dersten sonra daha iyi model olabildiğini düşünüyor musun?

A: Bilemedim çünkü ya *model olmak deyince benim aklıma çok daha böyle üst bir şey geliyor tam olmak geliyor. Birçok konuda tam olmak geliyor aklıma böyle bir insan olduğumu pek düşünmüyorum o yüzden bir vizyonun vardır aslında ama model olma konusunda ciddi bir özgüven gerekiyor bence özgüven ve tam olmak gerekiyor tam olmak gerektiği için çok fazla model olabildiğini düşünmüyorum*

S: Şunu anladım açıkçası Evet Ders hani kendimizi tanımamıza böylece kendimizi tanıyarak model olabilmemiz e yardımcı oldu burada senin model olma davranışların Özellikle sizi seçtim çünkü farklılaşmamış ön test-son test yani bir ders almışsınız Evet ama ilk başta verdiğiniz cevaplarla dersten sonra verdiğiniz ayna yani çok değişme olmamış sana sormak istedim ve şunu anladım hani ders Evet etkili olmuş olabilir yani değil mi öyle düşünüyorsun

A: Çok etkili oldu bence çok eğlendik çok güzel zaman geçirdik çok keyif aldık ve bir şeyler kattı yani gerçekten kattı

S: Tamam ama eğer dersle ilgili bir problem yoksa şunu sormuşum sizin davranışlarınız üzerinde az etki yaratmasının sebebini neye bağlıyorsunuz bunun cevabını zaten verdin Yani ben kendimi model olmak çok önemli bir şey yani Çok üst seviyede ve özgüven gerektiren bir şey Ve ben kendimi böyle hissetmiyorum dedin yani dersten başka Yani ders dışında senin bireysel senin anladığım kadarıyla

A: Evet öyle

S: Peki senin gibi düşünen öğrencilerin mi oğluma davranışlarına hayata geçirebilmek için neler yapabilirim ne öneriyorsun derste ne yapabiliriz sizde model olmayı asilayabilmek bunun herkesin yapabileceği bir davranış olduğunu gösterebilmek için neye ihtiyacımız var

A: İlk hafta tanım yapmıştık liderliğin tanımayı da zannediyordum ve oraya model olarak bir şey yazmamızı istemiştiniz model aldığınız bir insan var mı şeklinde falan ... Aslında herkesin içerisinde iyi oldu Kendine güvenmesi gereken bir nokta vardır belki onu ortaya çıkartmak Hani yani herkes bir noktayla model Olabilir Herkes bir yerden tutup insanları bir şeyler gösterebilir bunu yaptığımız zaman Bence bu da çözülecektir

S: Süper Yani şunu anlıyorum Senin model olarak seçtiğin insanlar çok yüksek mertebede insanlar ve Sen onların model olma davranışları ile kendi model olma davranışlarını karşılaştırıldığında kendini yetersiz buluyorsun. Bu konuda yetersiz hissediyorsun derste söyle yapılabilir Hanım bizim gibi normal insanların da model olabileceğini anlatan hikayeler anlatılabilir gerçek hayattan hikayeler ve onlar yaptıysa bizim gibi Üniversite öğrencileri bu şekilde model olabildiysem Biz de yapabiliriz Ve bunu yapmanızı sağlayacak aktiviteler yapabilirim ama normal insanlardan örnek vererek yani çok top örnekleri seçersek biz aşağıda kalıyoruz ve kendimizi yetersiz hissediyoruz

A: Evet bence de bir de bizim Almış olduğumuz bir ders var topluma hizmet uygulamaları diye

S: Evet

A: o derste mesela çok şey yapmıştık çok fazla sponsor bulmuştuk çok fazla yardım toplamış tık mesela ve Hani ben arkadaş grubumuz içerisinde bir lider yoktu Herkes işbirliği içerisinde Herkes bir şeyler yaptığı Herkes bir işin ucundan tuttu filan hani yani bir lider seçmedik aslında biri lidere ne zaman ihtiyacımız olur is paylasimi yapacağımız zaman işte birimiz şunu yapsın birimiz bunu yapsın sen bunu yap ben

bunu yap hani bu işbirliğini yapabileceğimi düşünüyorum kendi adıma ama onun dışında çok fazla mesala sosyal hayatınızı genel olarak bir lider Dediğiniz zaman en üst kademedeki sürekli Emirler veren algıladığımız için o algının değişmesi de çok zor tabii ki bir de bu tarafı var bu işin yani ama liderlik Algın çok değişti o ders ile alakalı hani lider işte organizasyonu sağlayan insandır şekilli ile gördüm yani benim için güzel bir dersti tekrar olsa tekrar alırım

S: Süper Teşekkür ederim ya biliyorsunuz ben de kendimi gerçekleştirdim Bu süreçte Ben de çok şey öğrendim O yüzden ben öğrendikçe size daha çok şey öğretmeye çalıştım ve daha çok hevesli o derslere gelip sizinle etkinlikler yapmak beni çok mutlu ediyordu Tabii aramızdaki bu güzel ilişkide Dersim etkili kaldı ve gerçekten dersin temelindeki teoriye herkesi kucaklayan bir teori Yani herkes liderlik davranışlarına sahiptir bunları hayatıma geçirebileceği sürece ben de hani ufak ufak Tabii ki çok kısa bir süreçte sizi bunları hayata geçirmeye çalıştık birlikten eksikler olacak sonuçta ilk deneyimim de benim de sizin de ailem Ama eglendiğimizi düşünüyorum ve en önemlisi liderlik algınızı değiştirdik biraz da olsa bu çok önemli benim için teşekkür ederim verdiğiniz bilgiler için çok faydalı oldu

A: Rica ederim çok teşekkür ederim

S: inşallah görüşeceğiz Ben gelince sizi hemen haberdar edeceğim Ama uzatabilirim süremi birazcık daha Yani haziran sonuna kadar burada kalabilme ihtimalim var ama zaten hemen mezun olmuyorsunuz en kötü seneye dersler başlayınca en geç o zaman toplanır hep birlikte paylaşımlarda bulunuruz

S: İnşallah

A: Orası çok mu güzel hocam Gelmek istemiyorsunuz

S: Burası çok güzel. Yalan söylemeyeceğim çok güzel ve gelmişken faydalanabildiğim kadar kala Bildiğim kadar kalmak istiyorum

A: Bence de kala bildiğiniz kadar kalın gerçekten sonuna kadar tadını çıkartın

S: Anlaştık gelince sizinle deneyimlerimi uzun uzun paylaşacağım

A: Bekliyoruz

S: Anlaştık Çok teşekkür ederim bugün için bana vakit ayırdığın çok sağol

A: Rica ederim önemli değil

S: Öpüyorum seni Görüşmek üzere haberleşiriz yine

A: Tamam hoşça kalın

S: Hoşçakal

Öğrenci 2 - Model Olma Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Bu arada sesini kaydedebilir miyim?

Ö2: Tabii ki hocam

S: Model olma ve insanları harekete geçirme dersinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmadı ders işlememize rağmen. Hani geliştirmeye çalıştık bunun nedenini araştırıyorum. Birçok neden olabilir bizden dersten sizden benden kaynaklanmayan sebeplerde olabilir ama yine de en azından hazır elimizde hani hazır Siz feedback verebilecekken konuşmak istedim

H: Tamam

..

S: Dersin amacına etkinliklerine baktığında sence neden etkinlikler bu amacı gerçekleştirmemiş olabilir

H: Etkinlik olarak ne yapmıştık hocam tam olarak hatırlayamadım model olma kısmında. Bir sürü değer işaretlediğimiz de hatırlıyorum

S: Evet

H: Ben zaten onu onu yaptığımız zaman da ben bir konu üzerine düşünmüştüm aslında tek bir konu üzerine derken acaba ben bu değerlerden hangisini acaba gerçek hayatımda şey yapabiliyorum gerçekten diyorum hani bazı olaylar karşısında o şekilde baktım ve gerçekten aslında hiç fark etmedim değerlere de hani önemsediyini farkettim o işaretledikten sonra mesela diyordun ki gerçekten bunu işaretledim ama bunu yapabiliyor muyum evet yapıyormuşum yani hani *tek bir olay üzerine düşünerek yaptım hani bütün bir hayatı düşününce değerler bence olaydan olaya kişiden kişiye mekândan mekâna göre değişebilir benimsediğim değerler mesela Siz oradasın şu anda siz oradaki değerler kitlesini oradaki davranışlarını karşınızdaki kişiler farklı buradaki buradakiler farklı sonuçta hani farklı kültür değerlere sahip olan ailelerden geliyoruz aslında orada da Bence bütün öğrencilerin tekbir değerler üzerine odaklanıp ona yoğunlaşıp seçmenizi istediğiniz için belki sonucuna ulaşamamış olabilir.*

S: Evet yani şöyle Anladım Çok genel oldu daratmalıyım yani su olay üzerine düşünüp ellerinize seçin

H: Bir de hocam bence oradaki çalışmayı Eğer değiştirmeyi düşünüyorsanız mesela belli örnek bir olay sunsaydınız biz siz bu olay karşısında hangi değerlerinizi korurdunuz gibisinden mesela bir soru sorsaydınız *hani ben o değerleri işaretlerken hangi konuyu düşüneneceğimi şey yapamadım mesela ben okul hayatımda farklı değerleri ön plana çıkartırken aile hayatımda özel hayatımda başka değerler karşıma çıkıyor. O zaman değerler biraz daha özelleştirilmeli hem de sorun da hani neye göre onu sectiklerimizde kısıtlandırılmalı bence.* Belli bir örnek bir olay verseydiniz bize ona göre benim işaretlediğim cevaplar değişebilirdi

S: Belki o zaman da aslında ortaklaşabilirdiniz Grup olarak

H: Evet

S: Çok farklılaştı galiba tamam süper bu öneriyi diğer arkadaşların da yaptı aynı şeyleri hissediyorsunuz peki sence değerlerini farkettiğinde insanların da değerlerini

dinlediğinde Daha sonra mesela dersten sonra bunlara model olma davranışın Sence gelişimi bu ders bunu geliştirdi mi

H: o dersten Sonra ben şeyi farkettim hiçbir şekilde önemsemediğimi düşünmüyordum ama o kâğıtta baktığım zaman gerçekten ben bunu önemsiyordum Falan dedim Aslında normalde farkında değilmişim ama sonradan fark ettim mesela o Dersin sonunda. Gerçek hayatımda oradayken başkalarından duyduğumu sorduğunuzda aslında çok farklı gelenler çok ters gelenler oldu mesela atıyorum bazıları işte çok duygusallığı ön plana çıkartmamıstı hani böyle nesnel düşünüyor mu derler ve ya işte bazı şeyler daha katı hiç duygusal olan şeyleri işaretlememişler. Ama mesela kendi kendime baktığım zaman benimkiler genellikle duygusal ağırlıklı şeylerdi. Yani insanın herhangi bir hayatında iş rüyasında olsun özel hayatında olsun o duygulara dokunmadan başarılı olabileceğini düşünmediğim için ben kendi işaretlediklerimden farklı olanlar oldu hani bazıları işte nasıl desem bazıları daha bilimsel düşünmeye yönelik şeyler işaretlemiş ben de dedim ki hani

S: Pardon canım biri geldi... Hiç böyle bir şey olmaz sana denk geldi

H: Önemli değil hocam. İşte hani dediğim gibi Bazıları çok duygusal davranırken bazıları çok daha farklı değerlere ilgi göstermiş mesela duygusal olanları göstermiştim genelde başkaları daha farklı değerleri değerleri söyleyince ben dedim ki gerçekten ben neden bunları önemsemiyorum mesela hani. Neden ben bunlara dikkat etmiyorum gibisinden arkadaşların söylediklerini hiçbir şekilde kendi Hayatıma adapte edemem diye düşünüyorum yıllar Geçsede çünkü bazıları gerçekten çok nasıl desem sırf başarıya ulaşmak için her şey mübah gibisinden. Çok fazla ahlaki değerleri göz önünde bulundurmayan şeyleri işaretlemişler mesela hatırlıyorum o zamanı bazıları söyledikten sonra ben kesinlikle böyle bir insan olamam falan diye düşünmüştüm ama işte bazıları söylediğinde de ben neden bunu önemsemem işim bu deger neden bende yok gibisinden düşündüğüm oldu

S: Peki bu ders model olabilmenizi nasıl etkiledi onu merak ediyorum. Bu değerlere model olabilmeniz sağladı mı?

H: şöyle söyleyeyim mesela aslında herkes bende dâhil indir Belki o konuya ben bunu kesinlikle önemsiyorum ben şunu kesinlikle önemsiyorum diye işaretlemişsinizdir ama aslında gerçek hayatta bunu yapmıyoruz dur ama bence o dersten sonra gerçekten yapmaya Özen gösterdim mesela bu aklıma geldikçe yapmaya Özen gösterdim ama ders kapsamında yaptığımız başka bir belki etkinlik olsaydı bunu belki hayatımı adapte edebilirdim yani mesela liderlik ile alakalı diğer etkinlikler mesela gayet etkili oldu hayatımda ama bunu çok fazla net bir şekilde şey yapamıyorum Yani bu çok güzel falan diyemiyorum

S: Evet nasıl bir önerin olabilir mesela çok güzel gidiyorsun bu arada güzel yoldasın

H: Hocam öneri derken Bence işte dediğim gibi herhangi bir olay karşısında hepimizin teker teker düşüncelerini alsaydınız mesela veya işte çok İki zıt karakter var mesela dediğim gibi Bazıları duygusal değerlere önem verirken diğerleri farklı değerleri önem gösteren kişiler karşı karşıya getirilip birbirine uyum sağlaması sağlanabilir de mesela. Aslında münazara şeklinde gibi olabilirdi Mesela sen neden bunu önemsiyorsun ama mesela duygusal değerleri önemsiyorum Ama sen sen neden önemsemiyorsun bence bunlar sen hayatında yer tutabilir de gibisinden birbirimize de ilişki kurabilirdik yani hani sadece sizinle değil de kendi arkadaşlarımızla birlikte olabilirdi mesela. Ben neden onların onu işaretlediğini hangi olay karşısında bu şekilde düşündüklerini merak ediyorum. Ben bunu fark etmemişim mesela. Ben böyle

bir değeri önemsemiyorum ama sen önemsiyorsun neye göre önemsiyorsun merak ederim yani ama bunları çok konuşacak vaktimiz olmadı

S: Evet yani değerlerinize ortaklastırabilmeniz için birbirinizle etkileşime geçirelim diyorsun ki ortak değerlerinizi bulabilin ya da değerlerinize tartışabilin diye.

H: Hocam mesela dediğim gibi ama sizin okulda yaptığınız farklıdır normal özel hayatınızda farklıdır. Konu olarak sınırlandırılısaydı belki ortak değerler çıkacağına eminim çünkü insan kişisel hayatında çok duygusal davranır ama okul hayatında biraz daha başarıya yönelik davranır herkes de de böyledir yani birçok kişide de böyledir

S: Anladım Yani birbirinizle tartışmamız gerekiyordu Tabii ki değerlerinizi ortaklastıra bilmeniz için ve bir örnek olay verilip onun üzerine konuşmak daha etkili olacaktır dediğin gibi peki şey de sormak istiyorum ders az çok etkili oldu ya da olmadı olmadı aslında bilimsel açıdan peki kendini lider olarak gördüğünde model olma davranışını ne kadar sergiliyorsun bu da önemli. Model olmadığını düşünüyorsan zaten cevaplarında farklılaşma olmayacaktır dersten önce ve sonra model olma konusunda kendini nereye koyduğunu da merak ediyorum

H: *Yakın bir örnekten örnek vereceğim ben bu dersten sonra Aslında birazcık daha nasıl desem siz demiştiniz ya Aslında her birey Lider olabilir diye ben mesela İlk derslerde biraz çekingendim. Kendi düşüncemi falan pek fazla söyleyemiyordum hatta sizde hatice sende söyle falan diyordunuz ama mesela sana doğru daha kendi düşüncelerimin aslında tek olduğunu ama baskalarının buna saygı duymak zorunda olduğuna Aslında fark ettim. Mesela çok saçma olduğunu düşündüğüm düşünceler vardı ama ben hiç birisine Karşı çıkmadım tamam benimkisine de karşı çıkılmamalı her birey Lider olabilir demiştiniz siz bunun içerisinde Aslında ben de kendime neden dedim hani ikinci planda olayım ki Neden ben olmayayım gibisinden düşünmeye başladım yakın zamanda bunu aslında gerçek hayatımı etki etti düşüncelerimi falan daha rahat ifade sizin edebiliyorum dersiniz den sonra dün biliyorsunuz ki seçim oldu türkiye'de referandum vardı ben çok talihsiz bir olay yaşadım Sabah nüfus cüzdanımı kaybettim sonra nüfus müdürlüğü açılmış bir şekilde işlemlerden falan geçti Ondan sonra çıkartturdum geçici nüfus belgesi çıkartturdum ama okula gittiğimizde kullanamazsın oyunu dediler yine ben de yani şey yaptım işte nasıl kullanamam sonuçta bu benim vatandaşlık görevim buraya kadar geldim ve sabahtan beri uğraşıyorum kullanacağım ve kullanmadan da gitmeyeceğim dedim*

S: Süpersin

H: *Şekilde bana zorluk çıkarttılar ama yönetmeliği falan okumalarını söyledim işte bir şekilde yönetmeliği okuttum onlara falan Ondan sonra ben kullanıcam dedim bu şekilde geçerli olduğunu biliyorum dedim beni birazcık geçerli değil deyip göndermeye çalıştılar ama ben izin vermedim son anda Oyumu kullandım sandık görevlilerinden falan işte keşke herkes senin kadar vatandaşlık görevini yerine getirsin keşke herkes senin kadar duyarlı olsa falan yani bence bu bir değer bence yani*

S: Kesinlikle

H: Aynen yani öyle mi diyip kendi evime geri dönseydim bu sefer hani hiçbir hak iddia edemeyecektir aslında öyle bir hakkım varken kullanamayacak tın boşuna vaktim gitmiş olacaktı ondan sonra belki hani bunun liderlikle alakası var mı yok mu şu an bilmiyorum ama düşüncelerimi En azından bir şekilde şey yapabiliyorum

etrafımdaki insanların da birçoğu senin yerinde olsaydık Biz kesinlikle geri dönerdik evimize giderdik mücadele etmezdik falan dediler. Bu şekilde bir şey yaşadım

S: Süper çok sevindim. Çok mutlu oldum inandığın şeyi sonuna kadar bekleyip sonunda eyleme geçirebilir misin bu kesinlikle bir model olma davranışı. Çevrendeki insanlarda sana böyle bir geri dönüş yapmış buradan şunu anlıyorum Aslında dersten sonra da siz kendinizi geliştirmeye devam ediyorsunuz ve ben ay sonra size aynı ölçeği tekrar... Konuştuklarımız sadece derste kalmamış Tabii ki bunlara değer verip inanıp Hayata getirebiliyorsunuz. Çok mutlu oldum ya bunu mu duyduğuma kesinlikle yazacağım teze çok sevindim Çok güzel bilgiler verdin Teşekkür ederim

H: Rica ederim Umarım yardımcı olmuşumdur hocam.

S: Kesinlikle çok yardımcı oluyorsunuz bunu yapmaya çalışıyorum ya annem Evet bazı sonuçlar çıktı ama Bunlar rasgele çıkmıyor Ve nedenini öğrenmemiz gerekiyor ki bir sonraki adım da aynı hataları yapmayalım daha da gel içelim o yüzden yani en azından şu an bulduğum sonuçlar oturdu yani Mantıklı açıklamaları var çok mutlu oldum çok sevindim verdiğin örnekler çok güzeldi özellikle sonra örnek teşekkür ederim.

H: Dünden önce görüşmüş olsaydık belki size böyle bir örnek veremeyecek tim.

S: Evet aynen Demek ki senin beklemenin bir sebebi varmış Bir önceki grupta Ben 44 yani 4 öğrenci model olma 4 öğrenci insanları harekete geçirme model olmadan 3 kişi geri döndü insanları harekete geçirmede beş kişi geri döndü sen iki grupta da vardı o yüzden seni o tarafa kaldırdım demek ki gerçekten onlarla cumartesi yapmıştım Çünkü beklemenin bir sebebi varmış

H: Beni diğerleri için de kullanabilirsiniz başka adamlarla ilgili de konuşabilirim

S: Evet çok sevinirim Bir analiz edeyim Bu görüşmeleri Zaten size geri dönüyorum

H: Bu arada bugün Yonca dedi Ben niye grupta yokum diye

S: O yok çünkü onun cevapları yükselmiş puanları hep bak bu gruptaki lerin ön test-son test puanları aslında bir fark yok yani bu demek oluyor ki derste bir fark yarat ama mışıl o ders aralığında ama yoncada 10 puan falan fark çıkmış ben de şaşırdım ona söyleyeyim yazayım ona kendini kötü hissettiyse bana şey demişti ilk görüşmemizde Hocam işte ben model olma ve insanları harekete geçirme dersinin etkili olmadığını düşünüyorum Ben de zaten bunu bulmaya çalışıyordum ya dedim Yonca tam istediğim cevabı verdin sonra bakıyorum puanlarına Allah Allah bu kızın puanları yükselmiş ama ilginç Yani neden o dersleri seçti yani ben de o yüzden görüşmedim yani açıklayamaz dım neden Yonca'nın puanları yüksel de söyleyeyim ona kendini kötü hissetmesin

H: Tamam hocam söyleyin bana söylüyordu Çünkü Sinem Hocaya yazacağım falan diye

S: Tamam ben ona Yazayım hemen kıyamam

H: Tamam hemen yazın hocam

H: anlaştık çok teşekkür ederim diğer arkadaşların hala ama ona arada bir bakayım tutayım onları gelsinler

H: Teşekkür ederim

S: Ben teşekkür ederim Seni gördüğüme çok mutlu oldum görüşürüz en kısa zamanda

H: Tamam hocam Kendinize iyi bakın

S: Sen de canım Hoşça kal

Öğrenci 3 - Model Olma Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Bu seferki birazcık daha kısa sürecektir Çünkü tek derse odaklanacağız bu arada ben senin sesini kaydedebilir miyim?

Ö3: Tabii ki

S: Süper tamam. Bu sefer grupta da yazdığım gibi model olma dersi üzerine odaklanmak istiyorum çünkü bildiğin gibi bu dersten öğrencilerimin model olma davranışları istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermeden Ben de bunun nedenini merak ediyorum açıkçası özellikle beş altı kişi ile bir grup oluşturduk çünkü ön test ve son test puanlarınızı incelediğimde özellikle sizin grubun model olma puanları üzerinde bir fark yok senin Hatta sen on testte son testte aynı puanları vermişsin.

B: Hadi ya

S: Evet yani şey hani bunun nedenini bilemeyiz bak sen farkında bile değilsin ama en azından ders üzerinde biraz tartışırса anlamama yardımcı olabilir diye düşündüm size gönderdiğim slaytlara ve dersin amacını yazdım kısaca bakabilme fırsatın oldu mu?

B: Evet baktım

S: Tamam hatırlıyorsun az çok dersin

B: Evet

S: Ben sana yine hatırlatayım dersin amacını ve yaptığımız etkinlikleri hatırlatayım... Şimdi bu amacımıza yaptığımız etkinlikleri baktığında Sence bu ders neden anlamlı etki yaratmamış olabilir

B: Kendimden yola çıkarak söylüyorum şöyle ki bir de *grupta benim değerlerim de çok örtüşen aynı olan değerler değildi. İlk Bendeki etken Bu belki Hani biraz aykırıyım galiba değerler konusunda herkesin genel geçer kabul ettiği şeyleri yazmamıştım Mesela daha biraz daha farklı şeyler yazmıştım* onun dışında bu haftalık plan meselesi Ben asla bir günü bir gününe uymayan İşte şu an yaptığım şeyler yarım saat sonra yapacağım şey asla belli olmayan bir insanım o yüzden ben haftalık plan yaparken de zaten zorlandım o yalan bir plan yani ona inanmayın üç aşağı beş yukarı doğru ama yine de öyle planlı programlı bir insan değilim bayağı anlık biriyim o ikinci etkenim benim açında şöyle etki etmemesine geldiğimizde yani niye faydalı olmadı *inandığım ile yaptığım şeyler örtüşmüyor galiba benim*

S: Yani değerlerin ne yaptığı şeyler birbirine örtüşmüyor sen buna inanıyorsun anladığım kadarıyla etkinliklerle ilgili bir sıkıntı olmadığını düşünüyorsun ama

B: Ben şey düşünüyorum *Aslında etkinlikler bayağı hani fark ettiren etkinliklerde mesela Evet neye değer verdiğimi ben o liste sayesinde fark ettim veya bomboş bir zaman geçirdiğimiz hani hiçbir şey yapmadığını falan hani ben işte o haftalık plan ve Ne yapmam gerektiği onları düşünürken fark ettim yani hatta geçen konuşmamızda da söylemiştim ben ben ondan sonra dedim Hiçbir şey yapmıyorum bir şeyler yapmam lazım yani yüzmeye başladım falan*

S: Süper

B: Bana gayet o açıdan etkisi oldu mesela ama biraz geç adım adım gidiyorum yani

S: Yani sorun da problem de o yani hayata geçirmek gerçekten zor

B: Evet evet

S: Peki ben bu dersteki etkinlikleri nasıl etkili hale getirebilirim ki insanlar değerlerine model olabilsin var yani değerlerini hayata geçirebilirsiniz neler yapılabilir

B: Güzel soru.

S: Yani şimdi sen belki değerler listesi ile kendimizi tanıdık kendimizi tanımamız tabii ki çok önemli İçinde bulunduğumuz grubumuzu da tanımamız önemli Mesela bir lider olduğun zaman bireysel etmiyorsun biliyorsun grubunu da düşünmen gerekiyor ama sen hep kendinden bahsediyorsun bahsettin bir grup içerisinde kendini görmemişsin bunları yaparken öyle düşündüğünden ne dersin mesela bir lider olduğunu düşündüğünden bir ders bir projeden bir çalışma grubunda değerlerine değerler listesinde seçtiğin değerleri model olan biliyor musun bunları sana öğretimi bu ders

B: Evet Evet onu söyleyebilirim bir grup içindeyken o değerlere uyuyabiliyorum en çok uyumaya çalışıyorum diyeyim çünkü istediğim ve yapmak istediğim şeyler onlar olduğu için ona yönelik hareket ediyorum işte zaman ayarlamasıdır veya işte grup içerisindeki kişilerin zeki ve pratik insanlar olmasına yönelik falan seçimler Yapma şansım varsa eğer onlara yönelik hareketler yapıyorum grup çalışması olduğundan onu söyleyebilirim

S: En azından senin farkına varmanız sağlamış

B: Evet ama anket zamanında jetonum düşmemiş herhalde

S: Ben de onu soracağım Hani bir ders aldım ders öncesinde ve sonrasında cevaplarının farklılaşma ama sebebi sence ne olabilir yani evet kendini düşündüğünde örnek verebilirsin arkadaşlarını düşündüğünden

B: Şey olabilir Ben grup nasıl diyeyim o çalışmayı yaparken bir grup çalışması içinde değildik ya da ne bileyim öyle bir durumumuz yoktu ve belki de kendimi koyupta cevaplanmamış olabilirim genel geçer ya da bir insana düşünüp kendimde ki etkilerini düşünüp cevaplamış olabilirim öyle bir şeydir muhtemelen

S: O zaman belki de şey yönlendirme gerekiyor Yani kendinizi bir grubun içerisinde bir lider olarak düşünün ve öyle cevaplayın gibi

B: Evet belki o biraz daha etki sağlayabilir

S: Tamam peki yapmak istediğin bir katkı varmı Örneğin etkinliklerde şunu değiştirin hocam model olma dersinde Belki şu etkinliği değiştirirseniz daha iyi olur yada ekleseniz ne bileyim

B: *Hani Eğer ki çalışma saati etkinlik yapma saati daha fazla olursa daha Fırat'ı ya yönelik hani kâğıt üzerinde falan değil de grup çalışması olan bir etkinlik faydalı olabilir veya tamam ben baştan Hani burada hafta hafta gidiyorduk ya hatta bu konu üzerine iki hafta Veya tüm süreçte yayıkta bir grup çalışması yürütülebilir öyle Belki biraz daha etkili olabilir diye düşünüyorum*

S: Anladım mesela değerler etkinliği çok kâğıt üzerinde kaldı diyorsun onu biraz grup çalışması haline getirebiliriz

B: Evet

S: Böylece aslında öğrencilerin O kâğıt üzerindeki de ayarları öyle bir etkinlikte sağlayabiliriz

B: Evet

S: Çünkü Evet kendinizin farkına vardınız ama bunlara nasıl model olacağız

B: Uygulama alanı Evet Nasıl ne yapacağız veya yapabiliyor muyuz ben kağıt üzerinde onlara dikkat ettiğimi düşünüyör olabilirim ama uygulanmaya koyduğumuzda davranışa koyduğumuzda bunu Belki de hiç öyle bir şey yok yapamıyorum veya farkına varmak için öyle grup çalışması anlık bir şeyler süreyle olacak muhtemelen ama faydalı olur gibi

S: Anladım süper teşekkür ederim güzel bilgiler verdiğin için

B: Rica ederim. Faydalı olduysam ne mutlu

S: Tabii ki çok faydalı oldun yani hepiniz farklı farklı şeyler söylüyorsunuz ve beni farklı açılardan yönlendiriyorsunuz bu güzel bir şey yani Sonuçta tek bir sebebi olamaz bunun birçok sebebi olabilir dersle ilgili sebebi olabilir Benimle ilgili problemler olabilir sizin kendi algılarının kendilerini Z yönelik algılarımız iyi şeyler olabilir tabii ki farklı açılardan bakmak açısından sizin verdiğiniz farklı yanıtlar teşekkür ederim

B: Rica ederim hocam Var mı benden sonra görüşmes: Senden sonra görüşmem yok canım başka yok bir kişiye daha ihtiyacım var ama henüz dönmedi kimse ama halledeceğim sanırım bize haftasından çıktınız ve yoğun böyle yoğunsun Us internet problem oluyor biliyorum Ama halledeceğim ama bulurum ben birini özelden yazıp

...

B: Hocam siz ne zaman geliyorsunuz az kaldı değil mi?

S: Tatlım ben gelmek istemiyorum

B: Onu biliyorum

S: Ya aslında bir şansım bir şey var aslında bizimkiler izin verdi.

Öğrenci 4- Model Olma Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Merhaba, nasılsıncim?

Ö4: Teşekkür ederim hocam siz nasılsınız

S:Teşekkür ederim ben de çok iyiyim. Bugün seninle model olma dersi hakkında konuşacağız.

O:Hocam o dersi grupta Yazdığınız kadar hatırlıyorum telefonum bozuk olduğu için atmış olduğunuz şeylere bakamadım

S: Önemli değil Ben sana hemen hatırlatayım. Bu dersi önemsiyorum bildiğin gibi model olma dersi ve diğer bir dersim daha öğrenciler üzerinden öğrencilerin liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadı bende araştırıyorum Acaba neden anlamlı bir fark çıkmadı diye. Sen beni duyabiliyor musun

O: Duyuyorum hocam görüntünüz durdu

O: Tamam senin de durdu olsun önemli değil

S: Tamam

O: Şimdi dersin amacı şöyleydi... Şimdi bu yaptığımız çalışmalara ve dersin amacına gözaltından sence bu derste eksik olan neydi neden dersin amacına ulaşamadık

O: Evet onu bende buyurun hocam

S: Soruyu tek seferde yeniden sorayım şimdi dersin amacını ve yapılan etkinlikleri göz önüne bu ders neden etki yaratmamış olabilir anlamlı bir etki yaratmamış olabilir öğrenciler üzerinde

O: *Hocam ben sunu düşünüyorum orada yapmış olduğumuz değerler etkinliğinde bunu ilk bizde de size söylemiştim çok güzel bir etkinlikte ama bize asıl amacımız dan kopardı orada sanki sizin de dediğiniz gibi Biz kimiz ve değerlerimiz neler bunun üzerine düşündük orada kendimizi fark ettikçe model olmadan liderlik teki model olma aşamasından Biz koptuk ben öyle düşünüyorum. Ben orada kendimle daha fazla ilgilendim ben neymişim benim değerlerim neymiş önceliğim neymiş ben kimmişim ben buna ağırlık verdim nedeni de hiç normal hayatımızda günlük hayatımızda hiç birimiz Ben kimim diye düşünmüyoruz dur bize böyle bir fırsat verince biz bunu değerlendirdik ve o yüzden aslında şeyden koptuk hedefinden koptu biz etkinliği yöneldik mesela ilk görüşmem dede size sıralama oluştururken değerler etkinliği dediğinizde çok önem vermiştim ama model olma olarak hiçbir şey yansıtmamıştı bize etkinliği çok sevmiştim ama model olma tan kopardı bizi ben öyle düşünüyorum o yüzden bizde yansıtmadı. Etkinlik çok güzel bir etkinlik ama işte aşamadan koparıyor diye düşünüyorum*

S: Tamam yani değerler listesi etkinliği bizi tamam biz değerlerimizi biliyoruz ama bunlara model olacağız Onu öğretmedi diyorsun

O: Evet öğretmedi yani çünkü biz orada o aşamaya gelene kadar önceden değerlerimizin farkında olmamız lazım hiçbirimiz bunu Günlük hayatımızda düşünmediğimiz için siz bize öyle bir liste verince biz orada kendimizi keşfettik kendimizi keşfetme aşamasında seyden koptuk model olma temasından koptuk Ben öyle düşünüyorum

S: Peki çok güzel ikinci sorumda şu bu dersi yapacak olsam nasıl daha etkili hale getirebilirim önerin nedir

O: Güzel bir şey ilk sorunla yine ilk sorunun cevabıyla eşdeğer gideceğim etkinliği değiştirmenizi öneririm ya da bu etkinliği illa yapacaksanız bu model olma aşamasını iki derste yaparsınız hocam 2 haftada 1. haftada buna keşfedip 2. haftada model olma üzerine çünkü günlük hayatta kimse öyle düşünmüyor bir hafta Eğer değerler etkinliği yaparsak insanların kendilerini keşfetmelerini sağlarsanız farklı bir haftada da grubun ortak bireysel ortak değerlerine yönelik model olma etkinliği yaparsanız daha etkili olur yani ayırmanız gerekiyor diye düşünüyorum

S: Anladım Peki model olmayı öğrencilerime öğretebilmek için nasıl bir etkinlik yapabilirim ne düşünüyorsun

O: Düşünmek lazım biraz hocam

S: Yani sen değerlerini öğrendin bu değerlere model olmak için ne yapabilirsin hayata geçirip ben bu değerlere sahibim olarak Bunu söylüyoruz ama hayata geçirdiğimiz de onlara model oluyoruz bu değerlerinizi sizde fark ettirdikten sonra onları hayata geçirip insanlara bilmeniz için nasıl bir etkinlik yaptırabilirim yani şey etkinlik Yar atmana gerek yok hocam öneri

O: Şey olabilir anladım hocam düşünmek gerekiyor şöyle olabilir değerlerimizi fark ettikten ortak yani grubun değerlerini bilmek için şey yapabiliriz mesela olarak *farklı liderlerin ses getirmiş liderlerin değerlerinden yola çıkarak bir etkinlik yapılabilir mi Hani bilemedim şimdi grupla onu nasıl bağdaştırıcı onu çözmeye çalışıyorum sonuçta o liderin de bir grubu var işte hocam dünyada ses getirmiş lider tek başına hareket etmiyor dur onların da yolunda yürüdüğünde yanlarında olan insanlar vardır. Ve ortak bir değer çerçevesinde yürüyor dur mesela Atatürk örneğini verip yanında İsmet İnönü kazım Karabekir falan böyle örneklerin işte ortak değeri şuydu diyerek şey yapılabilir Bu örneği verip sizin grubunuzun değerleri nedir gibi bir soru sorup model olma aşamasına orada geçebilirsiniz yani belirli bir örnek gösterilmesi gerekiyor diye düşünüyorum.*

S: Tamam bir örnek verip daha sonra şey ama sizin bunu Hayata geçirebilmeniz bekliyor Mesela size verdiğim ödevi sınıfta yaptırıp tartış Tırsan sence etkisi olur mu bir haftanızı planlatıp sınıfta onu değerleriniz ile karşılaştırmanız isteyip

O: Evet

S: Sonra sınıf tartışması yapsak acaba bunu içselleştirebilir misiniz o ödevi sınıfta yapıp tartışsak.

O: Evet olabilir hocam hani mesela mail atıyorsunuz ya sorular soruyorsunuz orada mesela bu ödevi paylaşırsanız herkes ona göre hazırlanmış sorulara herkes cevap verir sınıfta da tartışılabilir Evet bu da olabilir

S: Ben o etkinliği güzel ve faydalı buluyorum

O: Hocam şöyle sınıfta belki herkes şey yapamaya bilir direk söyle yemeye bilir herkese özelden Paylaştığınız zaman mail yoluyla herkes kendi düşüncelerini yazacaktır o haftadaki grubun liderlik şeyini göz önüne alarak yapacaktır sınıfta da sizde zaten görmüş olacaksınız sınıfta da Bu tartışılırsa daha iyi sizde daha çok şey bilmiş olursunuz çünkü sınıfta bazen herşey paylaşılmıyor

S: Tamam yani en azından Yine ödev olarak vereyim ama ödevi sınıfa taşıyım tartışalım diyorsun

O: Evet

S: Peki bir de Son olarak şunu sonracağım tamam ders dersteki etkinlikler tam olarak model olmayı öğretmedim

O: *Bir de hocam Belki şöyle bir şey bu algıyı da sizin yıkamanız gerekiyor Olabilir çünkü model olma dediğinizde aklıma gelebilecek olan şu an kişileri söylüyorum mesela Atatürk gibi bir sürü kişi Örneğin ABD'nin başkanı trup olabilir biz mesela model olmak dediğimizde aklımıza hemen biri Lider geliyor dünyada ses getirmiş bir lider geliyor ama siz model olmak dediğinizde ortak değerler diye bunu dile getiriyorsunuz grubunun ortak değerleri olarak dile getiriyorsunuz bunu Biz orada yeni öğreniyoruz bunu yıkabilirsiniz yani bu konuya geçmeden önce bunu yıkamanız gerekiyor diye düşünüyorum çünkü mesela model olma deyince direk lider bir kişi geliyor yani grubun ortak değeri gelmiyor aklımıza*

S: Evet Haklısın O zaman daha değişik bir aktivite bulmam gerekiyor buraya grubun ortak değerlerinden model olabileceğimiz bir aktivite bulmam gerekiyor

O: Evet hocam

S: Evet çok haklısın burada çünkü sadece kendi değerlerimize model olamayız bir grubumuz olduğu için onların da değerleri önemli paylaştığımız değerleri model olmalıyız ki insanlar da buna uyuya bilsinler. Tamam peki sen kendini düşündüğünde model olma konusunda diyelim ki şöyle yazmışım soruyu okuyayım ben sana ders ile ilgili bir sorun yok Bu ders ile ilgili bir sorun değil ise sizin davranışlarınız üzerinde az etki yaratmasını nasıl değerlendirirsiniz yani bu derste kendini değerlendir istiyorum tamam hani ders ile ilgili de etkinliklerde başarılı değil peki sen model alma davranışını değerlendirdiğinde ne düşünüyorsun

O: Sorunuzu şöyle algıladım doğru mu algıladım size sormak istiyorum ben ders ne kadar etkilili etkili değil onu bilmiyorum da benim ben model olabiliyor muyum

S: Evet

O: Onu mu soruyorsunuz

S: Evet yani evet onu soruyorum hayatta ne kadar iyi bir modelsin kendini nasıl görüyorsun Bu konuda model olabiliyor musun insanlara

O: Hocam model olduğumu düşünüyorum ama bunu tabii ki günlük yaşantımda hani Okul dışında verebilir miyim. Verebilirim Tabii ki bazıları şey yani Mesela ama şöyle model olmak derken içine değerler giriyor mu mesela günlük hayatımda Okul dışında atıyorum balkonda ya da odamda kitap okumamı biri görmesi bile model sağlayabilir ama bu değerler bakımından şey yapacak olursam anlatacak olursam okulu örnek verebilirim üniversiteye

S: Evet evet

O: Ortak bir Yani herkesin grup çalışmalarımızda herkesin ortak değerine göre ediyoruz yani kimseyi kızdırmaya cak şekilde hareket ediyorum herkesin bir sınırı var değeri var mesela o şeye açmıyoruz çünkü onu daha iyi tanıdığımız için ben kendi adıma söylüyorum ona açmıyorum mesela bir problem oldu diyelim bir grup işi oldu diyelim örnek üretmeye çalışıyorum mesela aile ile ilgili bir ödev yapacağız atıyorum ve bir arkadaşımızın ailesi şeyse vefat ettiyse mesela bunu şey yapabiliyoruz yani farklı bir şey verip diğer kişiler onu hallede biliyor onu şey yapabiliriz nasıl diyeyim paylaştıracak ona farklı bir görev verip onu incitmemeye

çalışabiliriz. Yani herkesin çizmiş olduğu sınırları açmamaya çalışıyoruz özellikle ben öyle yapıyorum kendim

S: Evet

O: Bu yüzden de bence derste de farketmiyseniz bilmiyorum mesela o dönemde çok topluma hizmet işlerimiz oldu bunu her sizinle görüştüğümde de söylüyorum orada beni proje başkanı yaptığı için Hoca ben herkesin düşünceleri çerçevesinde değerleri çerçevesinde konuşup çözüm üretip ilerlememizi sağlıyordum ve ondan sonra mesela hep arkadaşlarım da zaten bana bunu öyle de mesela geçen dersten şahin hocamız Türk Eğitim Tarihi bizi karakter analizi yaptı bizim üç sırayı .. Olarak gösterdi ama bizim sırayı irem Seray Büşra ben bizim bu4 lu sırayı sizin de dedi liderlik vasfı var dedi ayrı olarak gösterdi bizi ayrıca bizi gösterip sizin liderlik vasfının çok hadi bize

S: woow, Benim burada etkim var mı acaba

O: Vardır Hocam ben lider olduğumun belki önceden liderdim ama bunun farkında değildim

S: Evet

O: Bunu aşamalarıyla bana fark ettirdiniz

S: Süper Çok sevindim

O: bir de Şey oldu galiba onu fark edince böyle liderlik bakımından sanki çok deneyimli tecrübeli biri haline geldim önceki yaşantılarından da tecrübelerime bu öğrendiklerimi de katınca böyle liderlik deyince aklıma sadece ben geliyor galiba.

S: Çok etkili olmuş

O: Evet hocam Çünkü bilmiyorum model olma konusunda Yani hep hep bana yani bir şey olduğu zaman hep Bana geliyorlar niye ben diye düşünmüyor değilim bunun sadece şeyle ilgisi olduğunu düşünmüyorum hocam yardım severlik miş hoş görmüş dilmis uslupmus. Tabii ki bunlar da var ama bunların yanında bu liderlik vasfının da önemli olduğunu düşünüyorum bunu da siz kazandırdı nasıl teşekkür ederim

S: Teşekkür ederim çok teşekkür ederim Oğuz Hancım verdiğin bilgiler için çok teşekkür ederim

O: Rica ederim hocam

S: Ben kaydı kapatayım sonra seninle vedalaş iyiymi teşekkür ederim

O: Ben teşekkür ederim hocam ne demek

Öğrenci 5 - İnsanları Harekete Gecirme Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Şimdi benim analiz sonuçlarıma göre bu ders istatistiksel derecede anlamlı bir fark yaratmamış ben de nedenini araştırıyorum acaba insanları harekete geçirme dersinin amacıyla etkinliklerim birbiriyle uyuştumu uyuşmadı mı onu sormak istiyorum sana yani Özellikle maket

Ö5: Hocam lafınızı kestim ama bu derste hedefinize ulaşamadığınız mı?

S: Evet ulaşamamış. Dersin amacı şuydu toparlayıp tek cümleyle grup olarak gruptaki her bireyi işbirliği sürecine katarak hep birlikte ortaklaşa bir proje yapmakti. Ve bunu da biz maket etkinliğiyle somutlaştırmaya çalıştık sence neden amacına ulaşmamış olabilir.

E: Hocam nasıl desem ki yani bu dersler genelde spontane olan şeyler diye düşünüyorum. Yani ders dediğim mesela böyle liderlik hususunda lider nasıl desem şimdi mesela sorumluluk almak istemeyen birinin aynı şekilde sorumluluk alması gerekir o esnada biri sorumluluk alır diye düşünüyorum ve *O derste aynı şekilde siz bir ürün ortaya koyun dediniz ve birileri ürün koymak zorundaydı ve burada arkadaşlık ilişkilerinden tutun sınıf içerisinde sizin ya da benim bilemeyeceğim arkadaşlık ilişkisinden tutun o esnada sadece spontane olan şeyler bunun sonucu olmuş olabilir. Yani çok faktörlü bir şey tam olarak söyleyebileceğim zannetmiyorum ama illa bir şey diyeceksen kabataslak şöyle diyebiliriz isterseniz üyelerinin birbirlerini tanımaması belki birbirlerini tam olarak gözlemle yememesi birbirlerinin sınırlarını yeteneklerini bilmemesi koordinasyon olmaması denebilir Belki çok zorlayarak*

S: Aslında güzel yoldasın yani bu tarz yorumlar bekliyorum şimdi sen kendi Grup sürecini hatırladığında bana verdiği cevaplardan şunu anlıyorum grup arkadaşlarını aslında yeterince tanımadığını düşünüyorsun ve grup içerisindeki arkadaş ilişkileri maket yapma ve işbirliği sürecine etkiledi öyle mi?

E: *Yani muhakkak bir grupta belirli bir zaman geçirmek gerekir ortak ulku ortak bir hedef gerekir ve hedefi Biz koymadık Sonuçta siz bize bir ürün ortaya koyun dediniz kısa bir vakitte değil mi?*

S: Evet

E: *Haliyle Birilerinin bir şey yapması gerekiyordu birileri bir şey yaptı yapmayanlar oldu yapanlar oldu yapanlar kendi mantığı ile kendi amaçları doğrultusunda yaptı yapmayanlarda sadece oturdu. Bazıları da dediğim gibi sadece kitaplara baktı*

S: Evet senin Aslında o anda neler düşündüğünü merak ediyorum yani çok Grup sürecine katılamadığını söyledin neden katılamadım Neden isteksizdin ya da yani eğer isteksiz sen yani o andaki duygularını neler hissettiğini ve bu etkinliğin neden başarısız olduğunu merak ediyorum

E: benim üzerimden mi yoksa grubumuz üzerinden mi yoksa hepimizin üzerinden mi tam olarak nasıl yorumlamam gerekiyor

S: kendi üzerinden özelden genele doğru gidebilirsin

E: Şahsım adına konuşmam gerekirse gruptaki Arkadaşların zaten nasıl desem daha katılımcıydı o derste o etkinlik üzerinden grup arkadaşlarım Zaten üzerine düşen sorumluluğu almak istedi ve onlar fazla bu iş için emek verdi daha fazla bu işin üzerinde durabileceğini düşündü. Haliyle birinin Daha işleri yoluna sokmasına gerek

yoktu zaten yeteri kadar gönüllere vardı bu hususta kendi adıma söyleyebilirim bazıları dikkatimi çekmişti. Şu an hatırlamıyorum ama manzara dikkatimi çekmişti büyük bir cam vardı orada. Aklımda o var

S: Şey diyeceğim Peki manzaradan önceki yorumuna senin bu etkinliğe yeterince istekli olmama sebebin ben tahmin ediyorum ama sen bir tahminde bulunabilirim misin sonra ben söyleyeceğimi

E: Sonra söyleyeceksiniz olur

S: tamam

E: Yani aslında ben saat kaçtı 10da dersimiz vardı o hafta hep dokuzda derslerimiz başlıyordu ben okula bir saat daha erken çok da sorun olacağını düşünmemiştim. Zaten haftanın her günü erken kalktığım için bir saat fazla uyku çok da göze batmıyor o nedenle katılmak istedim etkinliğimize benim için de değişti katıldım pişman değilim bence güzel oldu sizede olduysa daha çok mutlu olurum en azından bir işe yaramış olurum

S: Tabii ki hepiniz çok önemlisiniz

E: Yani etkinliklerde çok da nasıl desem ki yani oturdum

S: sadece maket etkinliği üzerinden somut örnek verirsen çok güzel olacak

E: Evet aklıma şu an bir şey gelmediği için vakit kazanmaya çalışıyorum ama yani dediğim gibi arkadaşlarım zaten sorumluluk almaya hazırdı haliyle haliyle extra birinin sorumluluk almasına gerek yoktu zaten baskınlık gösteriyorlardı liderlik hususunda Bu nedenle yeni bir isme gerek olduğunu düşünmüyorum ama eğer işler biraz daha nasıl desem yolunda Gitmeseydi ister istemez iş başa düşecek misali bir laf vardır ya işlerin yapılmasını istiyorsanız yapmak zorundasınız derler onun gibi eger orada sorumluluk alabilecek bir olmasaydı işbaşı düşüp mecbur ben bir şeyler yapmak zorunda kalırdım Hayat böyle bir şey sanırım

S: Evet ben tahmini mi söyleyeyim benim gözlemlediğim kadarıyla o etkinlik öğrencilere yeterince ilginç gelmedi yani Efor sarf etmeye diyecek bir etkinlik değildi ama sadece sen değilsin başka arkadaşlarında da aynı şeyi gözlemledim haklı olabilir miyim

E: Aslında çok el becerim yoktu el becerim olmadığı için

S: O yüzden de isteksiz din diyebiliriz

E: Evet o yüzden diyelim eğer sizin aklınıza daha iyi bir fikir gelmiyorsa o güzel bir bahane oldu yoksa aklımda çokta bir şey gelmiyor dediğim gibi tamamiyle spontane olduğunu düşünüyorum yani o an öyle gelisti

S: Anladım peki teşekkür ederim yani aslında benim aklıma gelmeyen şeyleri de benim aklımda bazı nedenler vardır Bu dersi neden etkileme kadına dair Onun dışında şeyler de söyledim başka bir bakış açısı da kazanmış oldum teşekkür ederim genel olarak ders hakkında genel olarak program hakkında benim hakkımda söylemek istediğin şeyler varsa dinlemek isterim yani çok mutlu olurum yorumlarını dinlemek isterim

E: Arkadaşlar sanırım katılımcıdı bu sizin adınıza da ders adına da güzel birsey oldu yani kızlar daha bana oranla katılımcı idi şüphesiz. Umarım bir şeyler kazanmışlardır. Umarım size de yararı olmuştur kendi adıma da bunu söyleyebilirim bunun haricinde derse eğlenceliydi keyifliydi yani zevk aldım bilimsel açıdan da

Şüphesiz entellektüel olarak birseyler katmıştır diye düşünüyorum şu an pat diye söyleyemedim ama onun haricinde aslında hani benim için değil de hem cinsini zor olduğu için sınıftaki kızlara güzel bir örnek olabilirsiniz hani genç bir kadınsınız tam olarak Hani sınıfta mesela yüksek lisans yapmak isteyen Diyer genç arkadaşlarım da etkilenebilir bu güzel bir şey size de söylemişim hatta bu hoş birsey demiştim bilmiyorum hatırlıyor musunuz

S: Evet hatırlıyorum

E: Onun dışında yani yüksek enerjili bir insansınız Bu güzel bir şey Onun haricinde yani Yolunuz açık olsun Ne diyeyim hocam

S: Tamam

E: Başka bir şey

S: Başka bir şey yok sadece Evet arkadaşlarına göre daha geri planda kalmayı tercih ettin ama umarım hani ders sürece sana bir şeyler katmıştır ve bundan sonraki süreçte hayatta bunları aklının bir köşesinde tutup hayata geçirebilirsin yapabilirsen olmuş olacak anlamı olmuş olacak tabii ki kullanabileceğini düşünüyor musun bunu merak ediyorum

E: Sizin katmaya çalıştığınızda değerleri öğrendiğim şeyleri mi?

S: Evet

E: *Aslında itiraf etmem gerekir ki derler somurtkan geri kafalı hani daha sevimsiz bir insanım Evet*

S: aa aa

E: *Zannetmiyorum yani Çok kolay bu konularda Manipüle olabilecek bir insan değilim değişim için önce istemek gerekir ya haleyle isteyen bulur Arayan bulur daha kapalı daha tutucu düşünce olarak insan olduğum için haliyle karakterindeki değişim yapabilecek şeylerin kolay kolay değişim yaratma imkânı sağlamasına yani vaziyet tanımayla bilirim kendi karakterim için bunu söyleyebilirim*

S: Anladım

E: Hiç şüphesiz sağlayacak şeyler söz konusu bir yararı olur diye düşünüyorum

S: Şey yani Şunu yapmayı planlıyorum aslında eğer sizi tekrar Yakalayabilirsen bir ara ders pat diye bitti ve hemen sizi ölçek uyguladım bunları hayata geçirme fırsatımız olmadı şimdi bayağı bir uzun ara verdik ben de buradayım Hani uygulanmaya yapıp verdiğimden bakalım bunları hayata gecirebiliyor musunuz ona da bakmak istiyorum

E: Hocam ben kendi adıma şunu söylemem gerekir ki katılamayan bilirim Çünkü ben mesela bu dönem 10 ders aldım bazı arkadaşlarım benden salda yani haliyle katılamayanlar olabilir Ben de Onlardan birisi olabilirim ama tabiki olursa güzel olur eminim ki daha fazla katılan öğrenci bile olabilir hatta belki de daha farklı olarak çünkü bazı kişiler mesela katılmayanlar bu kızlar keşke katıl Saydım falan diye kıskananlar oldu

S: aaaa hahaa süper yani aynı programı yapmak değil de sadece ölçeği yapabilirim Hani Online olarak gönderebilirim diye düşündüm ama şey değil

E: Anladım

S: Teşekkür ederim yaptığı katkılar için

E: Teşekkürler kendinize iyi bakın Her şey gönlünüzce olsun

S: Teşekkür ederim yani yine görüşür toplanıp konuşuruz bir kahve falan içeriz hep birlikte diye düşünüyorum dönünce

E: Elbette harika olur. Kendinize iyi bakın her şey gönlünüzce olsun kapatıyorum

S: Tamam hoşçakal

Öğrenci 6 - İnsanları Harekete Gecirme Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Özellikle bu ders üzerine konuşmak istiyorum çünkü ne kadar eğlensek de derste sizin en basta yaptığınız ölçekle en sonda yaptığınız ölçeği karşılaştırdığımda özellikle bu derste ki davranışlarınızın istatistiksel anlamda anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya çıktı nedenini merak ediyorum yani bence dersin amacıyla yapılan etkinlikler uyuşmadı mı?

Ö6: Yok bence tam tersi o etkinlik çok güzel gelmişti bana çünkü elimizdeki kısıtlı malzeme ile hani bir şey yapmamız gerekiyordu bizim hayal gücümüzü geliştiriyordu bu. Bizim marketimiz da şeyde hani sizin verdiğiniz O süslü çubuklarla biz birini bir fikir olarak almıştık diğer etrafındakileri de fikri icat edenler olarak almıştık bir liderden çok fikir önemlidir diye düşünmüştük Biz orada. Hani biz genelde yükseltiriz fikir sanki sadece onda varmış gibi düşünürüz. Sadece lideri yükseltmeye düşünürüz. Aslında önemli olan onun taşıdığı fikirdir diye bir maket yapmıştık. O şeyi fark ettirdi bana en çok siz şey demiştiniz kendi görevlendirmelerinizi yapın aranızdan bir lider seçin diğer işleri de bölüşün demiştiniz. Orada şey olmuştu mesela herkes bir an Lider olmak istemişti. Ama kimse söyleyememisti. Bir başkası söylesin istemişti orada şey olmuştu biliyor musunuz bilmiyorum. Emre siz siz siz bunu yapın sen lider ol bunu yap sen şunu yap. Birlikte dalgaya geçmişteki hatta ben liderim diyor ama asla söylemiyor başkasına söyletmeye çalışıyor. Ben o an Aslında kendileri söylemedikleri şeyi başkalarına etmek istediler. *Bizim grubumuz da biz belki birbirimizi tanıdığımız için lider ya da görev paylaşımı kısmı sorun olmamıştı bizim için. Genel olarak Hani herkes bir parça Lider olmayı istedi. Verilen görevleri başkalarında bazen rahatsızlık yarattı hani ben bunu mu yapacağım falan gibisinden işte o zaman bizim birbirimize tanımamızın önemli olduğunu biraz fark ettim ben oradan çünkü hani sen şunu yap dediğinde sorun olmuyordu Çünkü o bizim arkadaşımızdı. Ve bizi tanıyordu diye düşünüyorduk.*

S: Süper

E: Öyleydi yani benim için güzel bir dersti.

S: Anladığım kadarıyla sizin grubunuz da görev paylaşımı işbirliği sorun olmadı Çünkü arkadaşlığınız Yani birbirimizi tanıyordunuz. İnsan ilişkileriniz güçlüydü

E: Evet aynı dönem Biz topluma hizmetlerde aynı grupla beraberdik görevlendirme konusundan yine hiç sıkıntı yaşamadık belki onun da tecrübesi olmuştu bize orada görevleri paylaşıırken.

S: Peki peki diğer gruptaki arkadaşlarında bu konuda bir sorun olduğunu gördün öyle mi görev paylaşımında

E: Herkes bir lider olmak istiyordu diyor ya hani hep bir başkası söylesin istiyordu. O yüzden beraber yapalım kafası vardı hani bir lider seçilmek isteniyordu ama diğerleri de mesela konuşmaya karışınca hani göstermeden Aslında ben de liderim bende de o özellik var çabası vardı bence

S: Öyle mi?

E: Evet

S: Peki bu olumsuz mu etkiledi grup sürecinin

E: Yok bence olumsuz etkilemedi çünkü bu biraz kendini öne çıkarmak için insanların çalışmasını kamçıladi gibi geldi bana açıkçası öne çıkmak için hani güzel bir şey yapmaya çalıştılar

S: Evet peki sana şey soracağım insanları harekete geçirme konusunda başarılı olduğunu düşünüyorsun öyle mi?

E: Evet

S: Peki bu insanların bu davranışlarına az puan vermelerinin sebebi ne olabilir

E: Az puan derken derken

S: Yani bir derse gelmeden programın en başında Bir ölçek uyguladık bir de programın sonunda ölçek uyguladık ya insanlar insanları harekete geçirme davranışlarını düşük oynamışlar düşük puanla mışlar insanları görevlendirme onları motive etme insanları güçlendirme Neden acaba arkadaşlarının bu algıları düşük olabilir

E: Şey olabilir hocam o biraz *Özgüven ile alakalı olabilir diye düşünüyorum çünkü hani kendime Çok da fazla özgüvenim yok bunu bu sene biraz açmaya çalıştım ama ister istemez insanlar hani Özgüven eksikliği yaşadığı için her şeye atılmakta biraz zorlanıyorlar Hani bu etkinliğe de katıldılar ama hala kendilerini öne sürebilecek kadar ya da ne bileyim kendilerini arkadaşlarını yönetebilecek kadar olduğunu düşünüyorlar galiba Hani hep birileri söylesin istiyorlar onlara hani. Sen ne dersin desinler istiyorlar Hani bunu yapmak için bir atmıyorlar galiba Bence o yüzden Özgüven eksikliği olabilir diye düşünüyorum ben bunu hani evet ben bunları öğrendim ama tek başıma hala yapabilir miyim bunu birinin söylemesi gerekiyor birinin beni iteklemesi gerekiyor diye düşünüyorum*

S: Motive etmesi gerekiyor

E: Evet

S: Peki sence bu etkinlik insanları amacı yerine getirdi mi Yoksa farklı bir etkinlik yapılmalı mı işbirliği insanları görevlendirme Ya da insanların becerilerini güçlendirebilir konusunda konusunda daha baska bir etkinlik yapılabilir mi?

E: *Bu etkinlik başlangıç diyebiliriz bir maket yapmak daha ki insanlara daha basit gelebilir. Daha büyük ya da aktivite gibi ya da ne bileyim daha hareketli olacak kendilerini daha iyi görebilirler ya da büyük çapta bir etkinlikte hani harekete geçirebilecekleri bir etkinlikten onları daha fazla etkileyebilir bence makas kağıt işi görünce kolay gelmiş gibi Olabilir Onlara*

S: Peki onur şey basit biraz somutlaştırılır istiyorum çünkü bir daha yaptığımda bu programı etkinliklerini tekrar tekrar gözden geçireceğim maket etkinliği basit dedin ya kağıt makas falan insanlara basit geldi neden basit olduğunu düşünüyorsun daha somut nasıl bir örnek verebilirsin mesela daha komplike bir şey nasıl olabilir

E: *Maket etkinliği Aslında orada çok hayal gücü gerektiren bir Olaydı hani insanlar şey diye düşünmüş olabilir bu sadece küçük bir düşünce yapılabilir ama sizinle aynı dönemde bizim topluma hizmet dersimiz vardı projeler oluşturmuyorduk o projeler de yani ister istemez herkese belli bir görev düşüyordu o zaman hani daha fiziksel bir aktivite olduğu için hani normal gelmiş olabilir böyle Fiziksel aktivitelerde liderlik yani kısıtlı Bir süre içerisinde biraz zor gibi hani daha uzun bir vakti kapsıyor*

S: Yani evet bu Biraz sembolik gibi oldu. Belki hayatınıza taşımanız biraz size bağlı Tabii ki

E: bu biraz Düşünceye yönelik güzel bir şeydi sadece hani düşüncede Hani arkadaşları ile uyuşabildiler mi ne bileyim gerçekten güzel Dedikleri orta bir noktayı bulabildiler mi ona emin değilim tabii ki onu sadece Hani dedim hayal gücünün gerçekten yüksek olması gerekiyor onu yapabilmek için o yüzden

S: Evet yani belki aktivite değiştirilebilir tabi bunun üzerine düşünmem gerekiyor tabii şu an kısıtlı bir surede bunu ortaya koymamız birlikte biraz zor ama diyorsun ki daha başka bir aktivite yapılabilir.

E: Evet

S: Sen kendini insanları harekete geçirme konusunda Nerede görüyorsun Bu da önemli

E: İnsanları harekete geçirme konusunda evet kendimi harekete geçirme konusundan daha iyiyim. 10 üzerinden değerlendirsek 7 - 8 gibi bir şey olabilir mesela bugün başımıza geldi bu bir arkadaşımızın ödevinin sunumunun bugün olduğunu bilmiyordu ve tam vazgeçmişken hadi sen yaparsın şu kadar vaktin var bunu yaparsan şunu yaparsın gibi öneriler sunup yaptığımda evet ödevini yapmayı başardı kendimden önce onları geliştire biliyorum bu hep böyle oldu biraz. İşte kendimde de bu da Bendeki Özgüven eksikliğinden kaynaklanıyor yapabilir miyim yapamaz mıyım kendi Sınırlarımı tamam bilmediğim için kendimi zorlamadım için fark edemiyorum sınırlarımı ama onları harekete geçirme konusunda daha iyiyim mesela şey olmuştu sizin ölçek testlerinizde şey yazıyor orada arkadaşlarınızı başardığı bir iş konusunda olağanüstü şekilde tebrik eder misiniz diyermisiniz diye bir şey vardı bir arkadaşımız işletme kulübündeydik bu yılını o düzenledi o yapmadan önce bir iki gün önce biz onu mesela kutlama yaptık bu etkinliği o hazırlıyor diye iyi firmalar getiriyor diye ölçüğünüzere aklıma geldi için mesela Yapmıştım onu hani. Evet o bunu başardı ve onu tebrik etmemiz gerekiyor diye

S: Evet o yüreklendirme dersi ile ilgili bir maddeydi. İnsanların başarılarından dolayı onları tebrik etme bu konuda iyi olduğunu düşünüyorsun süper

E: Evet başkasına yaptırmak da çok iyiyim ama kendimde biraz sıkıntılar yaşıyorum

S: Peki anlaştık peki teşekkür ederim edeceğim eceğim. Bu görüşmemizi analiz ettiğimizde bakalım neler çıkacak ben de merak ediyorum

E: Rica ederim hocam işinize yarasında

S: Tabii ki Tabii ki çok farklı bakış açılarıyla da çünkü benim gördüğüm tek bakış açısı Hem dersi İdare etmeye çalışıyorum hem sizi gözlemlemeye çalışıyorum sizin bakış açılarınızı da çok önemli ne düşündüğünüz o an neleri hissettiğiniz teşekkür ederim. Katkılarından dolayı

E: Rica ederim hocam

Öğrenci 7 - İnsanları Harekete Gecirme Dersi Üzerin Bir Görüşme

Sinem: Özellikle insanları harekete geçirme dersini odaklanmanın sebebi bu derste yapılan etkinlikler ya da s alan öğrenciler yani sizler dersten sonra davranışlarımızda anlamlı bir fark görülmedi yani insanları harekete geçirme davranışınız bu derslerden sonra anlamlı bir şekilde gelişme de öyle söyleyeyim Ben de nedenini merak ediyorum. Acaba maket etkinliği derste yapılan etkinlikler mi yetersizdi? Grup sürecine düşündüğünden aranızdaki iletişimden bahsedebilir senin görev paylaşımından bahsedebilir siz birbirinizi nasıl motive ettiniz nasıl güçlendirdiniz etkili olduğumu ve eksik olan yanları nelerdir?

Ö7: *O maket etkinliğini yaptığımız dersler grubun lideri beğendim. Ben Ece Ayşenur ve İpek'le beraberdik ondan sonra hepimiz çok heyecanlandık çünkü Kafamızda bir fikir vardı fikre ben ortaya attım. Benim genel sorunum çalışmalarında hayatımız her anlamında böyle oldu genelde aslında insanları yönlendiririm fikirlerim ne fakat nasıl söylesem benim için insanları bir konuda yönlendirmek onlara öncülük etmek çok hassas bir noktadır çünkü kibirli olmama onlara bir şey Buyurmama özen gösteririm kendim normal hayatımda da bu konuda duygusal bir insan olduğum için insanların benim hakkımda kötü düşünmesin hiç istemem. Ben bu noktada şunu yapabilir miyiz bunu yapabilir miyiz a bu çok güzel bir fikir ondan sonra benim sevdiğim bir müzik grubu var minus diye onun son albümünün bir albüm kapağı geldi aklıma onları o resmi gösterdim işte Bakın bakın böyle olabilir Falan. Ece Beni çok destekledi ece de fikir koydu Ayşenur da fikir koydu. Mesela İpek'le o grupta en iyi anlaştığım insan ipektir mesela ipek o gün çok da aktif değildi grup içerisinde. Ondan sonra ucumuzda iyi çalışmamıza rağmen ve çok hevesli olmamıza rağmen mesela İpek çok hevesli değildi ve bu noktada bizi sorguladı. Aslında böyle de yapabiliriz bunu da yapabiliriz. Mesela biz paketimizi neredeyse bitirmek üzereyken bize başka bir fikir sundu. Fakat bu kabul edilebilecek gibi değildi. Böyleydi ondan sonra başka zamanımız daraldığında zaman kontrolü konusunda zamanımız dar aldığında şey hatırlıyorum grubun lideri olarak biraz onlara buyruk verdiğimi hatırlıyorum. Zamanımız Daraldı artık bir şeyler yapalım diye böyle.*

S: Peki ipeğin kendini geri çekmesi grubu nasıl etkiledi grup atmosferini?

E: Doğal olarak etkiledi çünkü ipek karakter olarak baskın bir insandır şöyle baskın bir insandır grup olarak biz 4 kişi de birbirimize çok yakın arkadaşlar normal sosyal hayatımızda da yakın arkadaşları olduğumuz için birbirimizden belirli etkinliklerde de çabuk etkileniyoruz ipek de o konuda mesela ben en iyi anlaştığı benim özel olarak da en yakın arkadaşım İpek olduğu için ipegim mesela bu hareketleri bu durumları cekimser davranması beni açıkçası etkiledi. Hatta iş yaparken elestirdik hani niye böyle yapıyorsun sen de bir şeyler yap. Hatta Ayşenur önüne bir şeyler koydu kanka sen de bunu boya ben de bir şey koydum bir şeyler yapalım dedik ama moral olarak bizi düşürdü.

S: Anladım peki grubun lideri olarak kendini yetersiz mi hissettin yani onu isin icine katamadığım için.

E: Bu konuda şöyle söyleyeyim. Söyle yetersiz hissettim eğer grup içerisinde birbirimizi çokta Tanımıyor ve ve işte zamanımızın çoğunu beraber Geçirmiyor olsaydık farklı Bir yaptırımı uygulayabilirdim. Çünkü tanımadığım insanlara karşı böyle bir şey yapabiliyorum yani bu kötü bir yaptırım değil ama yeri geldiği zaman

olması gerekeni söylüyorum ama iş yakın ilişkilerime geldiği zaman bana da ben çok çekimser. Kalplerinin kırılmaması için hiçbir zaman söylemem gerekirse onların işlerini kendim yaparım. Hep böyle olmuştur.

S: Anlıyorum peki bu davranışın grup sürecinin Aslında İşlerin hepsini kendini yüklenmez yakın arkadaş olduğunuz için Onlara söyleyemiyorsun ve işleri kendin yükleniyor Sun size ekstra ekstra iş yapmak durumunda kalıyorsun Aslında bu o zaman çok da işbirliği yapmanın bir anlamı olmuyor peki buradaki dengeyi nasıl kurabilirsin

E: Buradaki dengeyi şöyle kurabilirim ben hep kendime de şunu söylüyorum hayır demeyi öğrenmeliyim insanlara kendi sosyal hayatımda da bir grup içerisinde de hayır demeyi öğrenmeliyim. Bu benim için çok zor olacak ama bunu son dönemlerde çok fazla düşünüyorum. İnsanları ağır geldiğin zaman ne kadar hayır demeyi öğrenmem gerekir bu konuda ben şanslıyım Çünkü içinde bulunduğum arkadaş grubunda benim haklarımı destekler arkadaşlarım bu konuda beni sömürme Dediklerini çok iyi bilirim farklı gruplarda çalışıyoruz mesela bir grup ödevimiz oluyor bir dersten onda da hepsi creme şöyledir Ben elimden gelenin en fazlasını yapıyorum benim hakkımda Elif bir şey yapmadı demeysin. Gerekirse onların işlerini de yapayım yeter ki ben başkalarından bu lafı duymayayım çünkü benim için bu önemli ama arkadaşlarım beni hep bu konuda takdir ederler ve ödüllendiriler laflarıyla ama iş hayatında bununla karşılaşmayacağım Tabii ki o yüzden insanlara Hayır demeyi öğrenmeliyim.

S: Tabii ki bir lider olarak bu ilişkiyi insan ilişkilerini iyi kurmalısın yani Ben hep şunu duyduğum Mesela bir grupta sizin grubunuz daha arkadaş ilişkileriniz güçlü olduğu için Aslında bir şeyleri daha iyi başarabilme şansınız var çünkü iletişiminiz kuvvetler ama bir kişinin morali düşük olduğu zaman ve bir kişi katkı yapmadığı zaman hepinize etkiliyor ve iyi arkadaş olduğunuz için ona bir şey diyemiyorsun ve onun işini de yükleniyor sunuz

E: Kesinlikle

S: Evet yani diğer taraftan da hiç arkadaş ilişkisi olmayan gruplarda oldu onlar da tam tersine biz birbirimizi adımız için birbirimizi görevlendiren lmedik ve o yüzden bir grup işbirliği yapamadık Yani bu da çok mantıklı bir açıklama diğeri de mantıklı. Tabii bu durumda yapılması gereken liderin Hani grubun duygusal ilişkileri bir kenara koyması ve projedeki birbiriniz ile olan işbirliğiniz arkadaşlık ilişkileriniz daha farklı buna her beyin fark etmesi gerekiyor. Bunu fark ettirecek çalışmalar yapılabilir yani ya da ben bu projeye başlamadan önce maket etkinliğine başlamadan önce herkesin bir rolü olduğu ve bunu en iyi şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgular sana yar sanırım insanlar rollerini sahiplen edeceklerdir ve Lider de bu konuda sıkıntı yaşamayacaktır

E: kesinlikle Hoca

S: Ben de kendime dersler çıkardım Şu anda. Teşekkür ederim.

E: Hocam size yardımımız oluyorsa Ne mutlu bize umarım size yardım olmaz oluyordur

S: Tabii ki farklı bakış açıları görüyorum dediğim gibi başka Arkadaşlarınızda Farklı hissediyor sizin grubumuzdaki insanlar değişik hissediyor benim gözlemlediklerini çok farklı O yüzden bana hep farklı bakış açıları katıyorsunuz Sen de öyle senin

hissettiklerini daha önce söyleyen olmamıştır O yüzden teşekkür ederim katkıların için güzel katkılar yaptım Her ne kadar modunu düşük olsa da

E: Hocam çok teşekkür ederim ben teşekkür ederim asıl

S: Yani bilmiyorum aramızdaki ilişki çok kuvvetli bir biraz nazım geçiyor size o yüzden seninle şuan konuşabiliyorum insanlar morali bozuk olduğunda genelde Pek böyle şeylere giriş vaazlar Demek ki hatırın var sizde

S: Ben bu arada ben sesinimizi kaydediyorum sordum mu sana en başta hatırlamıyorum ama senin için sorun olur mu?

E: Yok hiç problem değil hocam hiç sorun değil.

Öğrenci 8 - İnsanları Harekete Geçirme Dersi Üzerine Bir Görüşme

Sinem: Programa başlamadan bir test uyguladık sonra bir tane daha sonunda test uyguladık ve bu puanlarınızı karşılaştırdığımda özellikle Bu dersle ilgili davranışlarınızda insanları harekete geçirebilmek lider olarak onları harekete geçirebilme motive etme onları güçlendirme davranışlarımızın anlamlı şekilde gelişmediğini farkettim. Nedenini merak ediyorum açıkçası. Hazır sizde deneyimleriniz varken bana geri dönüş verebilirsiniz diye düşündüm. Şimdi acaba neden davranışlarımız gelişmemiş olabilir? Acaba etkinlik mi yetersizdi?

Ö8: Hocam bireysel mi grup olarak hepimizin mi?

S: Sen ilk önce kendi grubunu bir şey yapabilirsin grup sürecinizi bir gözden geçirebilirsin istersen. O süreçte neler hissettin işbirliği yapabildiniz mi? Rol paylaşımı yapabildiniz mi? Yoksa birbirinizi motive edebildiniz mi? O süreç nasıldı? Diyar Grup Arkadaşlarınızı eğer gözlemleyebildiyse onlar hakkında da Yorum yapabilirsiniz. Sence bu maket etkinliği güçlü bir işbirliği yaparak birbirimizi güçlendirerek motive ederek çalışa Bildik mi?

Ş: Hocam en sonki olan derslerimizi diyorsunuz değil mi hani şey yapmıştık rengârenk

S: Böyle teller dağıtmıştım

Ş: Aynen aynen hatta C bloğunda olmuştu o ders

S: Evet evet

Ş: *Hani o an böyle bir karmaşa gibi oldu o an. Benim kendi Grup arkadaşlarım yoktu. Ben de farklı arkadaşlarla Grup olmuşum ama işte birimiz yapıştırma işlemi olsun birimiz o şekilleri oluşturma da olsun hepimiz bir şeyler yapmıştır. Sıkıntı yaşamadık. Hocam bir de benim şunu belirtmek istiyorum ben balık burcuyum yani ben de pek liderlikten ziyade böyle daha çok hani bir şeyler söyleyenlere uyum sağlarım uyarım. Daha çok yönetmekten ziyade uyum sağlama sürecinde ben aktif olduğumu düşünüyorum. Hani bir öneri ortaya sürdüğümüzde ben de uyarım falan. üzerime düşeni yaparım. O yonden kendimi liderlik alanında ilerlememiş olduğumu düşünüyorum. Ama onun dışında hani bir sıkıntı yaşamadım hani sizinle yapılan tüm programlarda her zaman örnek bir grup olmuşuzdur. Diğer Grup arkadaşlarımla da işbirliği açısından iyiydik.*

S: Anladığım kadarıyla etkinlikle ilgili bir problem değil ama sen kendini işte insanları güçlendirecek motive edecek teşvik edecek yüksek bir yerde göremiyorsun kendini anladığım kadarıyla

Ş: Motive konusunda daha çok destekleyici olduğumu söylerler çevremdekiler çok böyle üzgün durumlarında insanları destekledim ben o yönden çok yardımcı olduğumu söylerler ama çalışmalarda çok liderlik görevi üstlenemem bu şekilde

S: Peki o yüzden belki de Grup sürecinde bu ölçeklere cevap verirken ilk cevaplarını son cevapların arasında Özellikle bu dersten puanlarında yükselme olmamış demek ki hani ilgili de olabilir Grup süreci ile ilgili olabilir etkinliklerle ilgili olabilir kendini nerede gördüğünde ilgili olabilir. Anladığım kadarıyla sen kendine olarak bir lider pozisyonunda onları destekleyecek konumda göremedin Kendini anladığım kadarıyla ya da genel olarak göremiyorsun

Ş: Aynen Lider olamıyorum öyle bir yapım yok benim dediğim olsun atıyorum hani böyle bir yol gösterme açısından. Ama çalışmalar da liderlik ön planda değil benden o şekilde

S: Peki bu Tabii ki şeyhane programla şey vermeye çalıştık her birey Lider olabilir peki sen bu programdan sonra her zaman değil ama zaman zaman karşına bir ıslanmayan gereken sorumluluk çıktığında o duruma liderlik yapabileceğini düşünüyor musun? Böyle bir aldı yarattı mı?

Ş: Eğer o konuda böyle çok iyi olduğumu düşünürsem gerçekten böyle çok iyi başarabileceğini düşüneceksem eğer yaparım. Ona inanıyorum Ama eğer eksiklerimi olduğunu düşünüyorsan daha geri planda duruyorum. Yanlış bir şey yapmamak adına. Hani ben yanlış bir şey inanıyorum ve o yonde ilerleme mi istiyorum. Arkamdaki arkadaşlarımda hani yanlış yerde sürüklenmeye ihtimali olabilir. Onlar benim doğru buldu mu yanlış bulmuş olabilirler. O yüzden çok herkesin doğru bildiği ve benim de kaşara bildiğim bir şeyse bu şekilde liderlik yapabileceğime inanıyorum.

S: Anladım gayet güzel teşekkür ederim Verdiğin cevaplar için. Tabii ki birkaç arkadaşında aynı cevapları verdi senin gibi. Anladığım kadarıyla aslında etkinlik ile ilgili bir problem yok işbirliği sağlayan bir etkinlik ama ilişkileri çok önemli kendine olan hangi konuma koyduğu çok önemli. O an kendini liderlik konumunda mı görüyor yoksa üye konumunda mı görüyor? Sanırım insanların verdiği cevaplar yani sizin verdiğiniz cevaplar bu nedenle farklılaşıyor. Teşekkür ederim.

Ş: Sizin gözünüzden Ben nasıl bir profil çiziyorum onu merak ediyorum? Özellikle bu liderlik eğitim alanında.

S: Değil mi benim de geri dönüşümü merak ediyorsunuz?

Ş: Aynen

S: Şöyle genel olarak bir yorum yapabilirim Hepiniz çok istekliydiniz. Aslında etkinlik sürecinde hepiniz devam ettiniz çok istekliydiniz. Bazı arkadaşlarınız diğerlerine göre daha on plana çıktı. Yani tahmin edebiliyorsun isimleri yani.

Ş: Aynen

S: O yüzden hani kendilerini ortaya attıkları için fikirlerine daha sık söyledikleri için, çok espri Şaka ya da konuşma yaptıkları için tabii ki bazı arkadaşlarınız birazcık daha öne çıktı bu demek olmuyor ki bu insanlar lider ve diğerleri takipçi olacak ya da üye olacak. Ben inanıyorum ki bu liderlik sürece bireysel ve ben de mesela sınıf içerisinde o kadar Konuşkan açık fikirli çoğu zaman ama karşıma gerçekten izlemem gereken bireysel bir sorumluluk zor bir olay çıktığı zaman bununla başa çıkabilmek için elimden geleni yapıyorum. Ya da kendimi geliştirmek için riskler alabiliyorum Yani dediğim gibi bu bireysel bir şey ve eğer istekli olursan ne olursa herkesin yapabileceği bir şey önemli olan hani size gösterdiğim davranışlar var ya model olma bir vizyonu ilham var ve sürece meydan okuma insanları harekete geçirme yüreklendirme. Bu davranışlar herkes de geliştirilebilecek davranışlar ve istekli olduğu sürece herkes yapabilir ona inanıyorum

Ş: Hocam şimdi mesela sizin yerinize başkası olsa sizin enerjiniz de bize geçtiği için biz böyle daha uyumlu daha istekli hale gelmemize hani etkisi olduğunu düşünüyorum. Sizin de çok etkiniz var.

S: Yani ben teşekkür ederim kız böyle söylüyor Çok teşekkür ederim yani ben de kendimi hiç bu kadar öne attığım bir proje olmamıştı. Ama bu benim teyzem olduğu için ve sevdiğim için konuyu tamamen sahiplendim sanırım püf noktası orada yani çok sevdiğim bir iş olursa her ne olursa olsun onu en iyi şekilde başarmak için elimden geleni yapıyorsun süreç içerisinde çok eğlendim. Hala da sizle böyle iletişime geçince çok mutlu oluyorum böyle geri dönüşler alınca. Aramızdaki ilişki bağı çok kuvvetli Ben eminim ki böyle devam edecek Siz mezun olduktan sonra maya devam edeceğiz yani çünkü beni sevdiğinizi yakın gordugunuzu düşünüyorum. Yani hoca gibi değil de arkadaşınız gibiydim.

Ş: Aynen hocam ben çok önem veriyorum samimiyete. Samimi olmayan insanlarla çok fazla geçmem. Yani size hocam derken bile düşünüyorum bazen arkadaş gibisiniz.

S: Evet yani hocam bana da garip geliyor. Ama işte böyle bir kültür var Üniversitede bilirsiniz benim için hiç önemli değil Çünkü öyle hissetmiyorum kendimi. Çok teşekkür ederim Çok güzel yorumlar yaptın şehri Nurcum.

S: Gorusmemizi kaydettim senin için sorun okur mu?

Ş:

Yok

olmaz

Ek 2. Öğrenci Liderliği Programına Ait Ders Planları

Öğrenci Liderliğine Giriş

Konu: Öğrenci Liderliğine Giriş

Süre: 60 dk.

Tarih: 04.11.2016

Amaç Öğrenci liderliği konusunu tanıtmak, Örnek öğrenci liderliğinin beş boyutunu ve on eylemini açıklamak	Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	Etkili liderliğin özelliklerini ortaya çıkarmak ve tanımlamak Örnek liderliğin beş boyutunu incelemek Örnek liderliğin beş boyutunu kişisel deneyimlere ve gerçek yaşama uyarlamak
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler</u> <u>aktivite materyalleri:</u> - A4 kâğıdı - Kalem - Yapışkanlı kâğıt (Her öğrenci için birkaç tane) - Renkli karton - Keçeli kalem / renkli kalem - Kullanılmış dergi, gazete <u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> Örnek öğrenci liderliğinin beş boyutunu ve on eylemini özetleyen slaytlar, her öğrenci için bir tane

Konuya Giriş	Öğrencilerden “<i>kendi çevrelerinde lider olarak gördükleri bir kişiyi düşünmelerini</i>” ve aşağıdaki soruları cevaplamasını iste - Bu kişiyi lider yapan şey ne? Bu kişi ile yaşadığın deneyimler üzerine odaklan - Bu kişiyle birlikteyken neler hissediyorsun? - Bu kişi hangi liderlik özelliklerini sergiliyor? Öğrencilerin, soruları cevaplarken konuyu mümkün olduğu kadar detaylandırmalarını ve açıklamalarını iste ve deneyimlerini arkadaşları ile paylaşabilmeleri için onlara zaman tanı. Öğrenciler cevaplarını yazdıktan sonra onları beşerli gruplara ayır. Her gruba yeterli sayıda yapışkanlı kâğıt ver (her öğrenci de en az bir tane olsun). Öğrenciler sırayla yazdıkları cevapları okusun. Bu cevaplarda bir liderlik özelliğinden ya da davranışından bahsedildiğinde, öğrenciler her birini yapışkanlı kâğıtlara not etsin. Eğer bir uygulama ya da davranış birden fazla ifade edilirse, onun yanına her seferinde bir işaret konulsun. Sınıf tartışması düzenine geçerek, her gruptan sırayla yapışkanlı kâğıtlarını tahtaya yapıştırmalarını ve bunları sınıfla paylaşmalarını iste. Bu sırada gruplara şu sorular yöneltilir; - Liderinizi seçerken neye dikkat ettiniz? - Grup arkadaşlarınızın paylaştığı farklı liderlik özellikleri arasından dikkatinizi çeken oldu mu? Nedir? - Grup tartışmasından sonra kendi listenize eklemek istediğiniz özellikler oldu mu? - Bahsedilen liderlik özelliklerinden hangilerine sahipsin? Deneyimlerinden örnek verir misin? - Kendini bir lider olarak düşündüğünde geliştirmek istediğin özellikler neler? Açıkla - Bu liderlik özellikleri ile senin liderlik deneyimlerin ile arasında nasıl bir bağ kurabilirsin?
Etkinlik 1	PROGRAMIN TAM HALİ İÇİN ARAŞTIRMACIYA ULAŞINIZ! sinemkonuk1@gmail.com
Etkinlik 2	
Etkinlik 3	
Özet	

Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 1. ve 2. Bölüm
Ekstra Notlar	
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. The Student Leadership Challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Liderliği Tanımlamak

Konu: Liderliği Tanımlamak

Süre: 60 dk.

Tarih: 15.11.2016

Amaç Bu ders, öğrencilerin liderliği tanımlamalarına ve liderliğin temel esaslarını üstlendikleri rollere, projelere ve aktivitelere uygulamalarına yardımcı olur.	Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	Liderliği Kouzes ve Posner’ın bakış açısı ile tanımlamak ve anlamını analiz etmek Liderliği günlük aktiviteler üzerinde pratik etmek
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler aktivite materyalleri:</u> - Öğrenci sayısı kadar A4 kağıdı - Her öğrenci için iki tane not kağıdı - Her öğrenci için sözlük (elektronik olabilir) - Keçeli kalem - <u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> Liderlik tanımları ile ilgili slayt, her öğrenci için bir tane Örnek liderliğin beş uygulaması ile ilgi slayt (öğrencilere sunum yapmak için kullan ve aktivitelere kullanılmak üzere bu slayttan birkaç kopya al)

Konuya Giriş	
Etkinlik 1	
Etkinlik 2	Liderik tanımını 4 parçaya ayır. Dört grup oluştur ve 1) Liderlik, 2) paylaşılan hedefler, 3) mücadele etmeye isteklendirme ve 4) diğerlerini harekete geçirme sanatı terimlerini her gruba bir terim gelecek biçimde dağıt. Sözlükten yararlanarak öğrencilerin bu terimleri tanımlamalarını ve örneklendirmelerini iste. Örneğin; liderlik- sözlükten tanımına bak, kendi cümlelerinde bir liderlik tanımı yaz ve liderliğin ne olduğu ve ne olmadığına dair örnekler yaz. Sınıf tartışmasından önce gruplara aktivite üzerinde çalışmaları için zaman ver. Not: Öğretmen 4'ten daha fazla sayıda grup kurabilir, gruplardan 4 terimi de açıklamalarını isteyebilir ya da öğrencilerden 4 terim üzerinde bireysel olarak çalışmalarını isteyebilir.
Özet	
Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 1. ve 2. Bölüm
Ekstra Notlar	
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. <i>The Student Leadership Challenge</i> . San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Model Olma

Konu: Model Olma

Süre: 60 dk.

Tarih: 29.11.2016

Amaç Öğrencilerin rol model ve etkili lider olabilmeleri adına bireysel ve örgütsel olarak onlar için neyin önemli olduğunu tanımlamaları elzemdir. Bu ders, öğrencilere önemli hissettikleri çeşitli değerleri incelemelerine ve bu değerlerin örgütleri ile olan ilişkisini irdelemelerine yardımcı olur.	Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	Liderlikte değerlerin rolünü açıklamak Kişisel değerleri ve onların önem sırasını belirlemek
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler aktivite materyalleri:</u> - Küp Not Kağıdı - Kurşun/ Renkli Kalem - Fosforlu ve Keçeli Kalem - Projeksiyon ve bilgisayar - Post-it her öğrenci için bir tane <u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> Değerler listesi (her öğrenci için bir tane). Not: Tüm etkinliği bir sayfaya sığdır. Böylece öğrenciler listelerini bütün olarak görebilirler. Örgütün yada organizasyonun misyon cümlesini çoğalt.

Konuya Giriş	
Etkinlik 1	
Etkinlik 2	
Etkinlik 3	Liderler değerleri ile yaşar ve onları temel alarak hareket ederler. Onlar inandıkları şeyleri diğerleri için anlaşılır hale getirirler ve değerleri ile eylemlerini aynı noktada buluştururlar. Değerlerin bir pusula gibi olduğunu çünkü bize yön verdiğini ve odak noktası oluşturduğunu söyle ve öğrencilerden böyle bir benzetme yapmalarını iste. Aşağıdaki cümleyi tamamlayınız. Değerler_____ gibidir çünkü _____. Öğretmen ya da rehber öğrencilerin yazdığı benzetmeleri tahtaya yapıştırabilir ya da sınıfta bir pano oluşturup oraya asabilir. Yukarıdaki benzetmeye ek olarak öğrenciler şunu da tamamlayabilirler. Değerler_____ gibidir değildir çünkü _____.
Özet	
Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 3. Bölüm
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. The Student Leadership Challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Yol Haritanı Çiz

Konu: Paylaşılan Bir Vizyona İlham Vermek

Süre: 60 dk.

Tarih: 06.12.2016

Amaç Paylaşılan bir vizyona ilham vermek her lider için zor olabilir, özellikle de genç liderler için. Gençler uzun dönemli hedefler koyma, sonuçların ne olacağı hakkında ön görüde bulunma ve diğer kişileri yetkilendirmek için bu vizyon çerçevesinde iletişime geçebilme becerisini yeni yeni geliştirmektedirler.		Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	“Paylaşılan bir vizyona ilham verme” konusuna açıklık getirme Eylemlere ilham veren liderlerin özelliklerini tanımlama Bir projeyi başarıya ulaştırabilmek için sürecin görsel bir sunumunu tasarlama	
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler aktivite materyalleri:</u> - Yazı araç-gereçleri - A4 kağıdı - Karton - Dergi/Gazete - Yapıştırıcı - Makas - Bilgisayar - YouTube	<u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> Yol haritanı çiz etkinlik kağıdı- her öğrenci için bir tane Hayal Et şarkı sözleri, Ryan Shupe - her öğrenci için bir tane
Konuya		

Giriş	
Etkinlik 1	
Etkinlik 2	
Etkinlik 3	Ryan Shupe ve RubberBand'ın Dream Big şarkısını oynat ve öğrencilere şarkı sözlerini dağıt. Böylece şarkıyı daha iyi takip edebilirler. Eğer YouTube'a bağlanabiliyordan şarkının farklı versiyonlardaki videolarını öğrencilere gösterebilirsin. Şarkı sözlerini iyice anlayabilmeleri için şarkıyı ikinci defa dinlet. Öğrencilerden hayalleri ile ilgili olan ve insanlara ilham veren sözlerin altını çizmelerini iste. Atını çizdikleri kelimelerin hayalleri ya da hedefleri ile nasıl bir bağlantıda olduğunu açıklamaları için istekli olan öğrencilere söz ver.
Özet	
Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 4. Bölüm Hitabet ile ilgili metin ve video kliplerin olduğu bir çok web sitesi vardır. Önerilen bazı siteler: - Popüler konuşmalar ve hitabet konuları: www.famous-speeches-and-speech-topics.info/ - Dergiler, Tüm zamaların en iyi 10 konuşması: www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1841228_1841749,00.html - Amerikan söz sanatı: www.americanrhetoric.com/top100speechesall.html - Ünlü alıntılar & konuşmalar: www.famousquotes.me.uk/speeches/
Ekstra Notlar	
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. The Student Leadership Challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Kalıpların Dışında Düşünmek

Konu: Sürece Meydan Okumak

Süre: 60 dk.

Tarih: 13.12.2016

Amaç Örgütleri geliştirmek ve ilerletmek için değişim gereklidir. Bu ders bireylerin liderlik gelişimi ve örgütlerin ilerlemesi için gençlerin sağlıklı ve pozitif yoldan nasıl proaktif olunacağını farkına varmalarına yardımcı olur.	Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	Problemleri etkili bir şekilde çözebilmek için anlamlı stratejiler yaratmak Karar alma ve problem çözmede elde edilecek sonuçların rolünü sorgulamak Sağlıklı ve sağlıklı riskler arasında ayırım yapabilme
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler aktivite materyalleri:</u> - A4 Kağıdı - Kurşun/ Tükenmez Kalem - Renkli kalem ve Fosforlu kalem <u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> Senaryo metinleri (her grup ya da her öğrenci için bir tane –aktivitenin nasıl organize edileceğine göre şekillenir) Dersten çıkış kartları (her öğrenci için bir tane)

Konuya Giriş	
Etkinlik 1	
Etkinlik 2	
Etkinlik 3	
Özet	Lider olarak değişim ve büyüme için sürekli olarak fırsatlar aramak önemlidir. Liderler hataları engel olarak görmek yerine değişim ve büyüme için bir fırsat olarak görürler. Lider olarak kendini nasıl geliştirebileceğini ve pozitif risk almak için sınırlarını nasıl zorlayacağını düşün. “Yeni bilgiler öğrenmek ve kendini güçlendirmek için zorlu görevler araştırma konusunda proaktif ol ve seninle birlikte çalışan kişilere destek olma için aynı fırsatları nasıl onlara da nasıl yaratacağını düşün” (Kouzes ve Posner, 2008, p.94). Öğrenciler; - Geçmiş hatalarından aldıkları dersler üzerine yazdıkları günlükten - Senaryolara verdikleri cevaplardan ve katılımlarından - Çıkış kartlarında
Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 5. Bölüm
Ekstra Notlar	
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. The Student Leadership Challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

İnsanları Yetkilendirmek/Güçlendirmek

Konu: İnsanları Harekete Geçirmek

Süre: 60 dk.

Tarih: 20.12.2016

Amaç İnsanları harekete geçirebilmek için neye ihtiyaç duyulduğunu anlamak önemlidir. Liderler insanların yaptıklarını inceleyerek ve iş birlikçi girişimlerde bulunarak ilişki ağını güçlendirebilir ve eyleme geçmeleri için onları daha fazla cesaretlendirebilirler. İnsanlar farklı farklı şeylerle motive olur yine de ortak bir şeyler vardır. İnsanları motive eden şeyin ne olduğunu anlamak onların liderlik potansiyelleri hakkında bize ışık tutar.	Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	İnsanları harekete geçirme kavramının ne anlama geldiğini tanımlamak ve diğerlerini harekete geçirme stratejilerini belirlemek Takım kurma çalışmaları yürütmek ve üstlenilecek rolleri incelemek Motivasyon ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler aktivite materyalleri:</u> - Projeksiyon/ Bilgisayar - Kağıt bant - Projeyi tamamlamaları için öğrencilerin ihtiyaç duyacağı diğer materyalleri <u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> İnsanları harekete geçirici alıntılarını sınıfın duvarlarına as ve her bir alıntının yanına boş bir kağıt yapıştır

Konuya Giriş	
Etkinlik 1	
Etkinlik 2	Liderlerin liderlik, görevlendirme ve güven inşa etme konusunda daha çok şey öğrenebilmelerinin bir yolu diğerlerinin deneyimlerini dinlemelerinden geçer. Öğrencilere bir liderlik röportajı yapacaklarını açıkla. Bu röportaj için seçecekleri potansiyel liderlerin listesi üzerine beyin fırtınası yapmalarını iste. Aşağıdakilere listeye girebilecek örnekler ancak sadece bunlarla sınırlı değil; - koç - kulüp/ örgüt ya da öğrenci kulübü başkanı - okul müdürü, öğretmen ya da diğer okul liderleri - proje yöneticisi, müdür ya da herhangi bir iş lideri - il meclis üyeleri - Okul yönetim kurulu üyeleri - spor ya da sanatsal bir gösterinin koçu - diğer Öğrenciler listelerini tamamladıktan sonra röportajın nasıl yürütüleceği hakkında tavsiyeler ver. Not: Öğretmen öğrencileri kendi bulduğu özel liderler ile görüştürebilir. Böylece bir ya da iki tip lider ile görüşmek yerine çok çeşitli liderler ile görüşülebilir. Bu alıştırma daha önceden öğrenilen liderliğin beş uygulamasında dördünü de gözlemleme imkanı sağlayacaktır. Öğretmen öğrencilerin soracağı bir dizi soru hazırlayabilir ya da soracakları soruları öğrencilerin kendilerinin hazırlamalarını isteyebilir. Öğrenciler görüşmelerini tamamladıktan sonra kiminle görüştiklerini ve bu röportajdan neler öğrendiklerini paylaşmalarını iste. Bir liderlik görevi üstlendiklerinde bu röportajdan öğrendiklerini nasıl uygulayacaklarını anlatmalarını iste.
Etkinlik 3	

Özet	
Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 6. Bölüm
Ekstra Notlar	
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. The Student Leadership Challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Değer Verilen Küçük Şeyler

Konu: Yürekendirme

Süre: 60 dk.

Tarih: 27.12.2016

Amaç Okul ve toplum bireyleri sıra dışı başarıları ile tanıma konusunu önemser. İnsanların başardıkları büyük şeyleri örneğin ülke şampiyonluklarını, güzellik yarışmalarını, sanatı ve diğer aktiviteleri ödüllendiririz. Tüm bunların aksine, bizler o an ihtiyaç duyulan anlık başarılarımızı ödüllendirmeyi sık sık ihmal ederiz. Birçok genç aslında insanlar tarafından fark edilmeyen birçok harika şey başarır. Bu ders küçük şeylere odaklanmamızı sağlayacaktır.	Öğretim Yöntemleri Buluş yoluyla öğretim yöntemi kullanılmıştır Öğretim Teknikler Anlatım, tartışma, örnek olay, gösterip-yaptırma, problem çözme, bireysel çalışma - grup çalışması
Ders Planının Amaçları ve Kazanımları	İnsanları destekleme ve cesaretlendirme stratejilerini belirleme Bireylerin farklılıklarını, yeteneklerini ve güçlü yanlarını desteklemek ve teşvik etmek için özgün yollar yaratmak Takdir etmenin insanların saygınlıkları ve performansları üzerindeki etkisini incelemek
Materyaller	<u>Öğretmen tarafından temin edilecekler aktivite materyalleri:</u> - A4 Kağıdı - Kurşun/Tükenmez Kalem - Proje için öğrencilerin ihtiyaç duyacağı diğer gereçler. <u>Yazılı materyaller/ çıktılar:</u> Çizim için sınıftaki her öğrencinin ismi ve her bir öğrenci için Akran değerlendirme formu

Konuya Giriş	
Etkinlik 1	
Etkinlik 2	
Etkinlik 3	Dersin sonunda bir ödül töreni düzenle. Öğrenciler partnerleri için hazırladıkları ödülleri birbirlerine sunsunlar. Süreç hakkında bilgi edinmek için aşağıdaki sorular sorulabilir: - Bir ödül yaratmak ne kadar kolaydı ya da zordu? - Bu süreçte kendi ve arkadaşların hakkında ne öğrendin? - Partnerinin senin başarılarını takdir etmesi nasıl hissettirdi? - Günlük yaşamında ya da öğretmen olarak sınıfında bu uygulamayı nasıl hayata geçirirsin?
Özet	
Kaynaklar	The Student Leadership Challenge kitabından 6. Bölüm
Ekstra Notlar	Değerli Olanı Takdir Et etkinliğinin sınıfta mı yapılacağına yoksa ev ödevi olarak mı verileceğine öğretmen dersin durumuna göre karar verir.
Kaynakça	Kouzes, James and Posner, Barry. The Student Leadership Challenge. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

Ek 3. Öğrenci Liderliği Ölçeği Türkçe Formu

Öğrenci No:.....

Öğrenci Liderliği Ölçeği

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı üniversite öğrencilerinin liderlik davranışlarının düzeyini belirlemektir. Sizden istenen her bir maddeyi okuyarak ne derece katılım gösterdiğinizi; nadiren katılıyorsanız (1); tamamen katılıyorsanız (5) aralığını kullanarak belirtmeniz. Toplanan veriler, bu araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. *Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.*

Doç. Dr. Hasan Basri Gündüz

Arş. Gör. Sinem Konuk

sinemk@yildiz.edu.tr

	Maddeler					
1	İnsanlardan beklediğim şeylere şahsen model olurum.	1	2	3	4	5
2		1	2	3	4	5
3	Yetenek ve becerilerimi sınamak ve geliştirmek için yollar ararım.	1	2	3	4	5
4		1	2	3	4	5
5		1	2	3	4	5
6		1	2	3	4	5
7		1	2	3	4	5
8	Birlikte çalıştığım insanların yeni fikirler ve yöntemler deneyebileceği bir ortam oluşturmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9		1	2	3	4	5
10	Birlikte çalıştığım insanlar, etkinlikler ve programlar üzerine çalışırken onları cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
11		1	2	3	4	5
12		1	2	3	4	5
13		1	2	3	4	5
14		1	2	3	4	5
15	İnsanlara yaptıkları katkılardan dolayı teşekkür ederim.	1	2	3	4	5
16		1	2	3	4	5
17	Birlikte çalıştığım insanların, ortak bir amaca yönelik çalışarak kendi menfaatlerine nasıl ulaşabileceklerini anlamalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
18		1	2	3	4	5
19		1	2	3	4	5
20		1	2	3	4	5
21		1	2	3	4	5
22	Başarabileceklerimiz hakkında konuşurken iyimser ve pozitifimdir.	1	2	3	4	5
23		1	2	3	4	5
24	Birlikte çalıştığım insanlara, işlerini nasıl yapacaklarına karar verirken birçok seçenek sunarım ve özgürlük tanırım.	1	2	3	4	5
25		1	2	3	4	5
26		1	2	3	4	5
27	Yaptığımız şeyin nihai amacından ve anlamından tutkuyla	1	2	3	4	5

	bahsederim.					
28		1	2	3	4	5
29	Liderlik sorumluluğu üstlenmeleri konusunda birlikte çalıştığım insanlara fırsatlar tanırım.	1	2	3	4	5
30		1	2	3	4	5
ÖLÇEĞİN TAM HALİ İÇİN ARAŞTIRMACIYA ULAŞINIZ! sinemkonuk1@gmail.com						

Ek 4. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanterinin Çeviri Geçerliliği Uygunluk Derecesi Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı “Student Leadership Practices Inventory: Self” ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır. Sizden, öncelikle ölçeğin İngilizce orijinal maddesini daha sonra ise Türkçe maddesini okuyarak Türkçe maddenin İngilizce orijinal maddeyi anlam ve içerik yönünden ne derece karşıladığını; hiç karşılamıyorsa (0); tamamen karşılıyorsa (10) aralığını kullanarak her bir madde için düşüncelerinizi (x) işareti ile belirtmeniz. Toplanan veriler, bu araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. **Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.**

Doç. Dr. Hasan Basri Gündüz

Arş. Gör. Sinem Konuk

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanteri: Şahsi Değerlendirme

	Maddelerin Asıl Versiyonu													Benim Çevirim	Varsa Öneriniz
1	I set a personal example of what I expect from other people.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Diğer insanlardan beklediğim şeylere şahsen model olurum.		
2															
3	I look for ways to develop and challenge my skills and abilities.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yetenek ve becerilerimi geliştirmek ve sınamak için yollar ararım.		
4															
5															
6															
7															
8	I look for ways that others can try out new ideas and methods.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Diğer insanların yeni fikirler ve yöntemler deneyebileceği yollar ararım.		
9															
10	I encourage others as they work on activities and programs in our organizations.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Örgütümüzde etkinlikler ve programlar üzerinde çalışırken diğerlerini cesaretlendiririm.		
11															

12																			
13																			
14																			
15	I express appreciation for the contributions that people make.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	İnsanların yaptıkları katkılar için takdirimi dile getiririm.						
16																			
17	I talk with others about how their own interest can be met by working toward a common goal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Diğerlerinin kendi menfaatlerini ortak bir amaca yönelik çalışarak nasıl karşılayabilecekleri üzerine onlarla konuşurum.						
18																			
19																			
20																			
21																			
22	I am upbeat and positive when talking about what we can accomplish.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Neleri başarabileceğimiz hakkında konuşurken umutlu ve pozitifimdir.						
23																			
24	I give others a great deal of freedom and choice in deciding how to do their work.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Diğerlerine, işlerini nasıl yapacaklarına karar verme konusunda çokça seçenek ve özgürlük tanırım.						
25																			
26																			
27	I speak with passion about the higher purpose and meaning of what we are doing.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yaptığımız şeyin anlamı ve nihai amacı hakkında tutkulu bir şekilde konuşurum.						
28																			
29	I provide opportunities for others to take on leadership responsibilities.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Liderlik sorumluluklarını üstlenmeleri için diğerlerine fırsatlar tanırım.						
30																			

ÖLÇEĞİN TAM HALİ İÇİN ARAŞTIRMACIYA ULAŞINIZ! sinemkonuk1@gmail.com

Ek 5. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanterinin Dil ve Anlam Geçerliliği Uygunluk Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı “Student Leadership Practices Inventory: Self” ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır. Sizden, maddelerin dil ve anlam bakımından tamamen anlaşılıyorsa (10), hiç anlaşılmıyorsa (0) aralığını kullanarak her bir madde için düşüncelerinizi (x) işareti ile belirtmeniz beklenmektedir. Eksik bulduğunuz maddelerle ilgili yapacağınız öneriler araştırmacı için büyük önem taşımaktadır.

Toplanan veriler, bu araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. ***Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.***

Doç. Dr. Hasan Basri Gündüz

Arş. Gör. Sinem Konuk

Öğrenci Liderliği Uygulamaları Envanteri: Şahsi Değerlendirme

	Maddeler	Varsa Öneriniz											
1	Diğer insanlardan beklediğim şeylere şahsen model olurum.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2													
3	Yetenek ve becerilerimi sınamak ve geliştirmek için yollar ararım.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4													
5													
6													
7													
8	Diğer insanların yeni fikirler ve yöntemler deneyebileceği yollar ararım.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9													
10	Diğerleri örgütümüzde etkinlikler ve programlar üzerine çalışırken ben onları cesaretlendiririm.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11													
12													
13													
14													

15	İnsanların yaptıkları katkıları takdirle dile getiririm.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16													
17	Diğerlerinin ortak bir amaca yönelik çalışarak kendi menfaatlerine nasıl ulaşabilecekleri üzerine onlarla konuşurum.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18													
19													
20													
21													
22	Başarabileceklerimiz hakkında konuşurken iyimser ve pozitifimdir.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23													
24	Diğerlerine, işlerini nasıl yapacaklarına karar verirken çokça seçenek sunarım ve özgürlük tanırım.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25													
26													
27	Yaptığımız şeyin nihai amacından ve anlamından tutkuyla bahsederim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28													
29	Liderlik sorumluluklarını üstlenmeleri için diğerlerine fırsatlar tanırım.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30													
ÖLÇEĞİN TAM HALİ İÇİN ARAŞTIRMACIYA ULAŞINIZ! sinemkonuk1@gmail.com													

Ek 6. Ölçek Uyarlama Sürecinde Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğini Geliştiren Araştırmacıdan Alınan Geri Dönütler

The Adaptation Process of the Student Leadership Practices Inventory

	The Current English Version	The Retranslated Turkish Version (1st Draft)	The Retranslated Turkish Version (2nd Draft)
1	I set a personal example of what I expect from other people.	I am personally a model of what I expect from the other people.	I am personally a model of what I expect from the other people.
2	I look ahead and communicate about what I believe will affect us in future.	I focus on the future and share my opinions about the things which I believe that will affect us in the future.	I focus on the future and share my opinions about the things which I believe that will affect us in the future.
3	I look for ways to develop and challenge my skills and abilities.	I look for ways to test and improve my talents and skills.	I look for ways to test and improve my talents and skills.
4	I foster cooperative rather than competitive relationships among people I work with.	I encourage a cooperative relationship rather than a competitive one among the people who I work with.	I encourage a cooperative relationship rather than a competitive one among the people who I work with.
5	I praise people for a job well done.	I praise people for what they do well.	I praise people for what they do well.
6	I spend time making sure that people behave consistently with the principles and standards we have agreed upon.	I try to enable that people act in accordance with the principles and standards upon which we agreed.	I try to enable that people act in accordance with the principles and standards upon which we agreed.
7	I describe to others in our organization what we should be capable of accomplishing.	I explain to people in our organization what we are capable of achieving.	I explain to people in our organization what we are capable of achieving.
8	I look for ways that others can try out new ideas and methods.	I look for ways in which people can try new ideas and methods.	I look for ways in which people can try new ideas and methods.
9	I actively listen to diverse points of view.	I actively listen to new perspectives.	I actively listen to new perspectives.

10	I encourage others as they work on activities and programs in our organizations.	While people work on activities and programs, I encourage them.	While people work on activities and programs, I encourage them.
11	I follow through on the promises and commitments I made.	I stand by my words and commitments which I made.	I stand by my words and commitments which I made.
12	I talk with others about a vision of how things could be even better in the future.	I talk with people on a vision of how things can be better in the future.	I talk with people on a vision of how things can be better in the future.
13	I search for innovative ways to improve what we are doing.	I look for what we a	Barry Posner 22 October 2016 The word "to" doesn't make sense here. Also needs to include the behavior/action. Might try: I interact with people in a respectful manner.
14	I treat others with dignity and respect.	I respect to and appreciate others.	I show respect and hold esteem for others
15	I express appreciation for the contributions that people make.	I appreciate people for their contributions.	Barry Posner 22 October 2016 Should include the behavior.... I express appreciation....
16	I seek to understand how my actions affect other people's performance.	I try to find out h affect the perform	own actions of others.
17	I talk with others about how their own interest can be met by working toward a common goal.	I talk with people on how they derive a personal benefit by working for a common purpose.	I talk with people on how they derive a personal benefit by working for a common purpose.
18	When things do not go as we expected, I ask, "what we can learn from this experience?"	When things go wrong, I ask "What can we learn from this experience?"	When things go wrong, I ask "What can we learn from this experience?"
19	I support the decision that other people make on their own	I support the decisions which people make on their own.	I support the decisions which people make on their own.
20	I make it a point to publicly recognize people who show commitment to shared values.	I pay attention to appreciate people publicly who are committed to common values.	I pay attention to appreciate people publicly who are committed to common values.

21	I make sure that people support the values we have agreed upon.	I encourage people in order to support the values upon which we agreed.	I encourage people in order to support the values upon which we agreed.
22	I am upbeat and positive when talking about what we can accomplish.	While I am talking about what we can achieve, I am optimistic and positive.	While I am talking about what we can achieve, I am optimistic and positive.
23	I make sure that big project we undertake are broken down into smaller and doable parts.	I enable that the big project that we take on is gone into smaller and achievable pieces.	 Barry Posner Not sure that "gone" is the same as "broken down." Might try: I divide the big project we take on into small, achievable parts.
24	I give others a great deal of freedom and choice in deciding how to do their work.	While people decide to how to do their jobs, I give them many choices and freedom.	
25	I find ways for us to celebrate accomplishments.	I find ways to celebrate our achievements.	I find ways to celebrate our achievements.
26	I talk about my values and the principles that guide my actions.	I talk on the principles and values that guide my actions.	I talk on the principles and values that guide my actions.
27	I speak with passion about the higher purpose and meaning of what we are doing.	I talk passionately about the ultimate aim and meaning of what we are doing.	I talk passionately about the ultimate aim and meaning of what we are doing.
28	I take initiative in experimenting with the way things can be done	I take initiatives while making decision on how to do the things.	 Barry Posner What's missing here is the idea of "experimenting." to
29	I provide opportunities for others to take on leadership responsibilities.	I give opportunities to people in order to take on their leadership responsibilities.	
30	I make sure that people are creatively recognized for their contributions.	I enable that the people are appreciated creatively for their contributions.	I enable that the people are appreciated creatively for their contributions.

Ek 7 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

İnsanları Harekete Geçirme Dersine Ait Görüşme Soruları

Soru 1: İnsanları harekete geçirme dersinde yapılan etkinlikler ile dersin amacı karşılaştırıldığında bu ders neden etkili olmamış olabilir?

Soru 2: İnsanları harekete geçirme dersinde yapılan etkinlikleri daha etkili hale getirebilmek için ne yapılabilir?

Soru 3: Kendinizi insanları harekete geçirme konusunda nerede görüyorsunuz?

Model Olma Dersine Ait Görüşme Soruları

Soru 1: Model olma dersinde yapılan etkinlikler ile dersin amacı karşılaştırıldığında bu ders neden etkili olmamış olabilir?

Soru 2: Model olma dersinde yapılan etkinlikleri daha etkili hale getirebilmek için ne yapılabilir?

Soru 3: Kendinizi model olma konusunda nerede görüyorsunuz?

Ek 8. Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanma izini

**Knowles, Alison - San Francisco**
Alıcı: bana ▾

 İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir

Hi Sinem,

I just heard back from Barry that no more changes are needed. You are good to go! Please let me know if you need anything else.

Thanks so much,
Alison

Alison Knowles
Editor, Higher & Adult Education
415-782-3107
aknowles@wiley.com

From: sinem konuk [mailto:sinemkonuk1@gmail.com]
Sent: Wednesday, October 26, 2016 10:56 AM
To: Miller, Lily - San Francisco; Knowles, Alison - San Francisco
Subject: Re: 2nd draft of The Student Leadership Practices Inventory- Retranslation

...

Ek 9. Deneklerin Gönüllülüğü Ve Aydınlatılmış Onla Formu Örneği

T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi

Akademik Etik Kurulu

...../...../20....

DENEKLERİN GÖNÜLLÜLÜĞÜ VE AYDINLATILMIŞ ONLA FORMU

Sizi Arş. Gör. Sinem KONUK tarafından yürütülen “Kouzes ve Posner'in Liderlik Modeline Dayalı Öğrenci Liderliği Programının Etkililiği” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı Öğrenci Liderliği programının öğrencilerin liderlik davranışları üzerindeki etkisini incelenmektedir. Araştırmada eğitim programı için sizden tahminen 2 ay boyunca haftada 1 gün, 1 buçuk saat ayırmanız istenmektedir. Eğitim programından sonra yapılacak görüşme için ise 1 saatiniz ayırmanız talep edilir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 30 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün oturumlara eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, içtenlikle katılmanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya sinemk@yildi.edu.tr e-posta adresi ve 0212 383 55 79 numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

Adı-Soyadı:

İmzası:

Araştırmacının:

Adı-Soyadı:

İmzası:

Bilgilendirilmiş Olur Formu Örneği

..../..../20....

BİLGİLENDİRİLMİŞ OLUR FORMU

1. Aşağıda imzası olan ben " Kouzes ve Posner'ın Liderlik Modeline Dayalı Öğrenci Liderliği Programının Etkililiği " başlıklı çalışmaya katılmayı kabul ediyorum.
2. Bu çalışmayı yürüten Sinem KONUK çalışmanın yapısı, amacı ve muhtemel süresi, hakkında ayrıntılı sözlü ve yazılı bilgi verdi.
3. Araştırmacı Sinem KONUK 'a çalışmasıyla ilgili her soruyu sorma fırsatını buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım.
4. Araştırmacı Sinem KONUK 'a bilgilerin ayrıntılarını açıklamama ve benimle ilgili sırları koruması şartıyla benimle bu çalışmayı yapmasına izin veriyorum.
5. Çalışma boyunca tüm kurallara uyacağıma, araştırmacı Sinem KONUK ile tam bir uyum içinde çalışacağıma ve konuyla ilgili herhangi bir sorun çıktığında hemen onu arayacağımı kabul ediyorum.
6. Bu çalışma sonuçlarının kullanılmasını kısıtlamayacağımı ve yayın, rapor ve benzeri bilimsel dokümanlarda kullanabileceğini kabul ediyorum.
7. Bu çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım.

OKUDUM VE ONAYLADIM.

Katılımcının;

Adı ve Soyadı:

Adresi:

Tarih:

İmza:

Araştırmacının;

Adı ve Soyadı:

Adresi:

Tarih:

İmza:

Ek 10. Program Boyunca Öğrencilerle Çekilen Fotoğrallar











Ek 11. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Alınan Ölçek ve Program Uygulama İzini



EBYS

Elektronik Belge Yönetim Sistemi

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :44513635-302.99-E.1611010426

Tarih:01.11.2016

Konu :Anket izin yazısı

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans öğrencisi **15705010** nolu Sinem KONUK "Öğrenci Liderliği Geliştirme Programının Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Becerilerine Etkisinin İncelenmesi" konulu tezi için eğitim fakültesi öğrencilerine Öğrenci Liderliği Uygulama Ölçeği ile Öğrenci Liderliği Geliştirme Programını (Öğrenci Liderliği Geliştirme Programı, haftada bir defa 60 dakika olmak üzere Kasım- Aralık 2016 tarihleri arasında toplam 8 hafta; Öğrenci Liderliği Uygulama Ölçeği, öntest ve sontest olarak) uygulamak istemektedir.

Adı geçen öğrencinin ekte yer alan ölçeği uygulaması hususunda gerekli iznin verilmesini arz/rica ederim.

e-imzalıdır

Doç. Dr. Ali Fuat ARICI
Enstitü Müdürü V.

Ek-1: Öğrenci Liderliği Uygulama Ölçeği

Ek-2: Öğrenci Liderliği Geliştirme Programı

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad,Soyad	Sinem KONUK
Yazışma Adresi	Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, B-311, Davutpaşa Kampüsü, Esenler
Telefon	0(542)256-9231
E-mail	sinemkonuk1@gmail.com
Doğum tarihi	22.10.1991

EĞİTİM BİLGİLERİ

09.2005 – 06.2009	Kütahya-Gediz Anadolu Öğretmen Lisesi
09.2009 – 06.20014	Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği, Lisans Eğitimi
09.2011 – 02.2012	Rzeszow University, Poland English Language Teaching – Erasmus, Lisans Eğitimi
09.2015 – Devam Ediyor	Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Ekonomisi, Teftişi, Planlaması Tezli Yüksek Lisans

AKADEMİK ve MESLEKİ DENEYİM

03.2013 – 06.2013	Kutipoğlu Anaokulu - Gönüllü İngilizce Öğretmeni
06.2013 – 09.2013	Daisy International Nursery, Poland - Stajyer Öğretmen
11.2015 – 02.2016	My English Dil Okulu, Eskişehir - İngilizce Öğretmeni
02.02.2015 – Devam Ediyor	Yıldız Teknik Üniversitesi - Eğitim Yönetimi Denetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi – Araştırma Görevlisi

YÜKSEK LİSANS TEZİ

02.2016 – 03.2018

Devam Ediyor

Konu: Kouzes ve Posner’ın Liderlik Modeline Dayalı Öğrenci Liderliği Programının Etkililiği

Danışman: Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

YAYIN BİLGİLERİ

Konferans Sunumu
Uluslararası

Gündüz, H. B. & Konuk, S. (2015, Haziran). İlkokul ve Ortaokul Düzeyinde Eğitim Veren Öğretmenlerin Karşılaştıkları İstenmeyen Davranışlar ve Bu Davranışlarla Baş Etme Stratejileri. *ERPA Uluslararası Eğitim Kongreleri*, Yunanistan, 35

Konferans Sunumu
Uluslararası

Konuk, S. & Gündüz, H. B. (2018). The Effectiveness of a Student Leadership Program Based On the Kouzes & Posner Leadership Model. *International Conference of Social Science, Literature, Business and Education*, Los Angeles, 4

Konferans Sunumu
Ulusal

Erdoğan, Ç. & Konuk, S. (2016, Mayıs). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Değişime Hazır Bulunuşluk ile İlişkisi. *11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, İzmir, 166-167

Ulusal Dergi

Gündüz, H. B., & Konuk, S. (2016). İlkokul ve Ortaokul Düzeyinde Eğitim Veren Öğretmenlerin Karşılaştıkları İstenmeyen Davranışlar ve Bu Davranışlarla Baş Etme Stratejileri. *YILDIZ Journal of Educational Research*,1(1), 37-54.

Uluslararası Dergi

Konuk, S. (2017) Self-Leadership Behaviors As Predictor Of Teachers’ Taking Initiative, *European Journal of Education Studies*, 3, 650-667.

BİLİMSEL AKTİVİTELER

Organizasyon
Asistanı

II. International Congresses on Education (ERPA), 2015, Atina, Greece

Misafir Araştırmacı

Yüksek lisans tezi üzerine araştırma yapmak üzere Prof. Dr. Barry Z. Posner’ın daveti üzerine Şubat-Haziran 2017 tarihleri arasında Santa Clara University, California, Santa Clara’da bulunmuştur.
