

LİDERLİK EĞİTİMİNİN ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK TUTUMLARINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Murat DELİCE*

ÖZ

Liderlik, örgütlerin başarılarını belirleyen önemli etkenlerden birisidir. Liderler, olağan kişilerden olağan üstü verim sağlama becerisine sahip kişilerdir. Bütün örgütler etkili ve nitelikli liderlere sahip olmak isterler. Günümüzde, liderlik becerilerinin eğitim yoluyla sonradan kazanılabileceği ve geliştirilebileceği görüşü hâkimdir. Bu nedenle örgütler liderlerinde görmek istedikleri nitelikleri farklı eğitim programlarıyla onlara kazandırmaya da çalışmaktadırlar. Ancak, bu eğitimlerin etkileri nadiren ölçülmektedir. Bu araştırmada, Türk Polis Teşkilatında liderlik ve yöneticilik eğitimi verilen bir okulda, bu eğitimin öğrencilerin liderlik tutumlarını nasıl etkilediği deneysel bir araştırma dizaynı içerisinde öntest ve sontest kullanılarak incelenmiştir. Veriler SPSS 17.0 programında MANOVA testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, 12 farklı alanda ölçülen liderlik tutumundan sekizinde anlamlı farklılaşma olduğunu, bunlardan bir tanesinde tutum düzeyi anlamlı derecede yükselirken kalan yedisinde tutum düzeyinin anlamlı derecede azaldığını göstermiştir. Yine bulgular, öğrencilerin bu tutum değişikliklerinin cinsiyete, medeni hale, kıdeme, yaşa ve çalışılan birime bağlı olmadan bütün öğrencilerde geçerli olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Eğitim, Polis, Tutum, Güvenlik.

THE INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF LEADERSHIP EDUCATION ON STUDENTS' LEADERSHIP ATTITUDES: THE TURKISH NATIONAL POLICE EXAMPLE



*Doç. Dr. Erzurum İl Emniyet Müdürlüğü, Şube Müdürü, muratdelicekos@yahoo.com

ABSTRACT

Leadership is one of the important factors determining organizations' success. Leaders are the individuals who can derive unusual efficiency from usual employees. Therefore, all organizations want to work with effective and qualitative leaders. Today it is believed that proficiencies and skills required to be an effective leader can be obtained via education. With respect to this fact, organizations employ various educational programs to improve their leaders. However, the effects of these programs are hardly measured. This current study investigated the effects of leadership education on students' leadership attitudes in a school, which prepares candidate police officers as ranked officers, namely police leaders. This study used an empirical research design in a pretest-posttest set. Data were analyzed using MANOVA tests on SPSS 17.0. Findings showed that of all the measured 12 leadership attitudes, eight significantly changed. While one of them increased, seven attitudes decreased at the end of the course. Findings also showed that attitude changes occurred notwithstanding the participants' sexes, ages, marital status, working experience and divisions.

Keywords: *Leadership, Education, Police, Attitude, Security.*

GİRİŞ

Liderlik, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından **önemli** bir olgudur. Lider, “belirlenen vizyona uygun olarak, çalışanlarda örgütsel amaç birlikteliğini sağlama konusunda onları yönlendiren, teşvik eden, cesaretlendiren ve onları değişim ajanı haline getiren” kişi olarak tanımlanmaktadır (Çağlar, 2004: 95). Liderler örgütün amacına ulaşmasını sağlamak üzere çalışanları etkileyen, sevk ve ikna eden kişilerdir (Göksu, 2007). Liderler, yüksek verim ve performansla ulaşılacak örgüt hedeflerini ve bunlara uygun kalite standartlarını belirlerler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004; Larssona ve Vinberg, 2010). Liderler, örgüt hedeflerine erişmek üzere örgüt

kaynaklarını ve özellikle insan kaynağını onların motivasyonunu, iş tatminini, öz güvenini, bilgi ve becerilerini artırarak yönlendirirler (Özüpek ve Aktan, 2008; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Webb, 2009). Ayrıca liderler, değişimleri takip ederek örgütleri değişimlere hazırlayarak onların devamlılığını sağlarlar (Jones ve Rudd, 2008; Leblebici, 2008).

Günümüzün zorlu şartları örgütlerin kaliteli liderlere olan ihtiyacını daha da artırmıştır (Zenger ve Folkman, 2002). Çünkü günümüzde bireyin ve toplumun beklentileri ve ihtiyaçları çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır (Tengilimoğlu, 2005). Üstelik bu değişim ve farklılaşma hızlı bir şekilde devam etmektedir. Örgütler, bireyin ve toplumun değişen beklenti ve ihtiyaçlarını anlayacak, bunlara zamanında ve tatmin edici nitelikte cevap verecek liderlerle çalışmak istemektedirler. Ayrıca, örgütlerde çalışanların nitelik ve karakterleri de farklılaşmış ve bu yeni nesil işgörenin örgütlerden beklentileri de artmıştır (Leblebici, 2008). Bu tip işgöreni uyum içerisinde yüksek performans ve verime erdirmek de günümüz liderlerini bekleyen başka bir zorluktur.

Liderlik, önemi konusunda hemen herkesin fikir birliği ettiği bir olgudur. Aristo'dan günümüz akademik literatürüne kadar çok geniş bir yelpazede farklı kaynaklar liderliğin önemine vurgu yapmışlardır (Akbaba ve Erenler, 2008; Ford, Plamendon ve White, 1999; Serinkan, 2007). Her ne kadar liderliğin önemi konusunda bir kuşku olmasa da, bir bireyi iyi bir lider yapacak niteliklerin neler olduğu ve bu niteliklerin bu bireye nasıl kazandırılacağı konusunda bir birinden farklı pek çok görüş bulunmaktadır.

Bir bireyi iyi bir lider yapacak niteliklerin neler olduğu tartışmasıyla ilgili olarak; en eski yaklaşım olan Özellikler Yaklaşımı zekâ, iç disiplin, çalışkanlık, cesaret, sadakat, dürüstlük gibi somut özelliklerin bir bireyi iyi bir lider yapabileceğini öne sürmüştür (Göksu, Çevik, Filiz ve Gül, 2008; Leblebici, 2008). Ancak, bu özelliklerin kimde olduğunun ölçülememesi ve bazı bireylerde bu özellikler gözlenmesine rağmen bunların iyi birer lider olamamaları nedeniyle (Tengilimoğlu, 2005) özellikler yaklaşımı terkedilerek Davranışsal Yaklaşım

benimsenmiştir. Bu yeni yaklaşım, bir bireyi iyi bir lider yapacak özelliklerin onun örgüt yönetimiyle ilgili hedef belirleme, iletişim, planlama, denetim ve yetki devri gibi davranışlarındaki başarısı olduğunu öne sürmüştür (Akbaba ve Erenler, 2008). Davranışsal yaklaşım ise örgüt kültürünün ve diğer çevresel faktörlerin liderlik davranışları üzerine etkilerini ihmal ettiği için eleştirilmiş ve bu faktörlerin etkilerini dikkate alan Durumsal Liderlik Yaklaşımı daha sonraki yıllarda kabul görmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre her duruma uygun olan tek ve statik bir liderlik özelliği veya davranışı yoktur; kurumun yapısına, kurumun kültürüne, çalışanların durumuna, çevresel koşullara, vb. etkenlere bağlı olarak ideal liderlik özellikleri ve davranışları değişebilmektedir (Bakan, 2009). Günümüzde ise teknoloji ve iletişim alanında yaşanan büyük ve hızlı değişimler liderlerde aranan özellikleri de farklılaştırmıştır (Tengilimoğlu, 2005b). Modern liderlik yaklaşımları olarak isimlendirilen dönüşümcü liderlik, bütüncül (full range) liderlik, demokratik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımlar ise daha çok insan merkezlidirler ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine daha çok odaklanmışlardır. Bütün bu yaklaşımların ortak noktalarını tespit ederek bir bireyi iyi bir lider yapabilecek bir dizi liderlik özelliği veya davranışı sıralayan çalışmalar da bulunmaktadır (Adair, 2009; Göksu vd., 2008; Serinkan, 2007).

Liderlikle ilgili diğer önemli bir tartışma konusu da ideal liderlik niteliklerinin bireye nasıl kazandırılacağıdır; bir diğer deyişle liderlik eğitimidir. Çok uzun süreler *liderliğin doğumla gelen bir yetenek mi olduğu, yoksa liderliğin sonradan eğitimle kazanılabilen bir yetenek mi olduğu* tartışılmıştır (Göksu, 2011). Günümüzde ikincisi, yani liderlik gereksinimleri ve özelliklerinin sonradan öğrenilip kazanılabileceği, doğumla kazanılmış beceriler varsa bunlarında geliştirilebileceği görüşü ağırlık kazanmıştır (Bennis ve Nanus, 2003). Bununla beraber hangi liderlik özelliğinin hangi eğitimlerle nasıl ve ne kadar sürede kazandırılacağı hala tartışmalıdır (Adair, 2009). Günümüzde pek çok üniversite ve eğitim merkezi liderlik ve yöneticilik eğitimleri vermekte

ve örgütlerin ihtiyacı olan kaliteli ve yüksek nitelikli liderleri göreve hazırlamaya gayret etmektedirler.

Günümüz anlayışında, bir örgütün liderlerinde aradığı nitelikler ile liderlerin hâlihazırda sahip oldukları nitelikler arasındaki farkı kapatmanın tek yolu eğitimidir. Örgütlerde insan kaynağının verimini artırmak, onu geliştirmek ve insan kaynağına ülkenin gelişimine ve refahına katkı sağlayacak nitelikleri kazandırmak adına kullanılacak en önemli aracın eğitim olduğu kabul edilmektedir (Tok ve Sontay, 2006; Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010). ABD’de özel şirketler çalışanlarının eğitimi için yıllık yaklaşık 41 milyar dolar harcamaktadırlar (Tortop vd., 2010). Eğitim, bireyin bedensel, psikolojik ve toplumsal gelişimine zemin hazırlayan ve onları toplumla bütünleşmiş, mutlu ve üretken yapan bir süreç olarak tanımlanabilir (Yeşilyaprak, 2002). Eğitim, bireylerin istenmeyen davranışlarının istenene çevrilmesi ve bireye yeni beceriler kazandırılması için kullanılan bir araçtır (Ertürk, 1972). Örgütler açısından eğitimin amacı işgörenin iş doyumunu, verimini ve örgüt performansını artırmaktır (Tortop vd., 2010). Eğitimin nasıl olması gerektiğine ise mevcut ve gelecekteki örgüt içi ve çevresel şartlar analiz edilerek karar verilir. Bir diğer ifadeyle, eğitim sadece bugün için değil gelecek için de olmalıdır. Günümüzün hızla değişen şartları da, bu şartlara uyum açısından eğitimi daha da önemli ve vazgeçilmez hale getirmiştir. Ülkelerin eğitim alanındaki yeterlilikleri onları ekonomik olarak da yükseltmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin önemli problemi ekonomik kaynak sıkıntısı değil, yetişmiş işgücü ve eğitilmiş yönetici sıkıntısıdır (Tortop vd., 2010).

Liderlerin eğitimi ise daha da önemlidir. Liderlerin eğitimine yapılan harcamalar örgütler açısından bir yatırım olarak görülmektedir (Yıldırım, 1997). Bu önem, liderlerde bulunması gereken ve örgütler için hayati derecede önemli olan özelliklerden kaynaklanmaktadır (Tortop vd., 2010). Bu özelliklerin sayısı oldukça fazladır ve tek bir eğitimle bunların kazandırılması zordur. Ayrıca bu özelliklerin niteliği zamanla da değişebilmektedir. Bu nedenle

yöneticilik-liderlik eğitimleri nitelikli ve sürekli olmalıdır. Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim süreci ve bu ortamın doğurduğu zorlu şartlarla mücadele edebilmeleri için örgütlerin, liderlerine yeni yöntemler ve beceriler kazandıracakları eğitim programlarına ihtiyaçları vardır (Düren, 2000). Bu ihtiyacın farkında olan pek çok örgüt liderlerini yetiştirmek ve geliştirmek için eğitim programları üretmektedirler. Bu eğitimlerden beklenen kazançların elde edilebilmesi için eğitimlerin etkilerinin ölçülmesi ve bu ölçümler ışığında programların geliştirilmeleri gereklidir.

Liderler bir örgütün sadece en tepesindeki ve nihai karar alma yetkisine sahip olan çalışanlar değillerdir (Adair, 2009; Bennis ve Nanus, 2003). Liderlik alt, orta ve üst olmak üzere farklı kademelerden oluşur ve örgütler açısından hepsinin hayati sorumlulukları vardır (Pekgözlü, 2011). Bu nedenle her kademedeki liderler ve bu pozisyonlara aday olanlar uygun nitelikte programlarla eğitilmeli ve ilgili pozisyonlara hazırlanmalıdırlar. Liderlik eğitimlerinde özellikle alt kademe ve genç liderlerin yetiştirilmesine daha çok yoğunlaşılmalıdır (Adair, 2009). Yaşı ilerlemiş liderleri eğitmek ve onlarda davranış değişikliği yapmak çok daha zordur (Delice, Hekim, Harmancı ve Altıntaş, 2012). Alt ve orta kademe liderlik eğitimi alamayan liderler, üst kademe nadiren eğitim eksikliğini hisseder ve bunu telafi etme yoluna giderler. Genç liderlerin ve lider adaylarının eğitiminde de liderlik okulları ve üniversiteler önemli role sahiptir. Buralarda genç liderler ve lider adayları, liderlik kavramını, liderlik üzerine teori ve yaklaşımları öğrenip tartıştıkça ve liderlik üzerine kafa yordukça liderliği daha çok özümseyecekler ve bu konuda ufuklarını daha çok açacaklardır (Adair, 2009).

Bu araştırmada, liderlik eğitiminin öğrencilerin liderlik tutumlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma Türk Polis Teşkilatında yapılmıştır. Teşkilata polis amirleri yetiştirilen bir okulda, öğrencilerin okulun başında ve sonunda liderlik tutumları ölçülmüş ve verilen liderlik eğitiminin bu tutumlara etkileri incelenmiştir. Bu araştırmanın bulgularının daha nitelikli polis liderleri yetiştirmek için kullanılabileceği öngörülmektedir. Türk Polis

Teşkilatı ülke nüfusunun yaklaşık %75'ine güvenlik hizmeti sunmaktadır (Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM), 2013). Bireysel ve toplumsal güvenliğin sağlanması ve yaşam kalitesinin artırılması Teşkilatın sunduğu hizmetlerin kalitesiyle alakalıdır. Sunulan hizmetlerinin kalitesinin belirlenmesinde ise önemli etkenlerden birisi polis liderleridir (Anderson, 1998; Yavuz, 2002). Bu sebeple polis liderlerinin rolü çok kritiktir: Polis liderleri başarılı olursa polis teşkilatları suçları önleme ve çözme konusunda daha başarılı olur; suçlar önlenir ve oluşmuş suçlar da çözülürse ülkeler daha iyi eğitim, sosyal ve ekonomik imkânlarla kavuşurlar (Murphy, 1985). Bununla beraber bu araştırmanın bulgularının sadece Polis Teşkilatına değil diğer örgütlere de genellenebileceği öngörülmektedir. Hem yurt dışında yapılan çalışmalar hem de ülkemizde yapılan çalışmalar polis liderlerinde bulunması gereken nitelikler ile diğer örgütlerin liderlerinde bulunması gereken niteliklerin ve bu liderlerden beklentilerin benzer olduğunu göstermiştir (Baker, 2000; Delice vd., 2012; Delice ve Gül, 2012; Densten, 2001; Goldstein, 1990; Haberfield, 2006; Meese ve Ortmeier, 2004; Murphy ve Drodge, 2004; Scott, 1996). Dolayısıyla bu araştırmanın liderlikle ilgili elde ettiği bulgular diğer örgütlere de uyarlanabilecektir.

1. POLİS LİDERLİĞİ VE POLİS LİDERLERİNİN EĞİTİMİ

Her kurum gibi Polis Teşkilatı da hedeflerine ulaşmak ve daha başarılı olmak için etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır. Polis liderlerinin, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışanlara ilham vermesi, onları motive etmesi ve etkili bir performans elde etmesi beklenmektedir (Vito ve Higgins, 2010). Polis liderlerinden, güven ve karşılıklı saygı içeren bir atmosfer yaratarak çalışanların kuruma bağlılığını ve katkılarını artırmaları beklenmektedir (Delice vd., 2012). Polis liderlerinin halkın huzur ve güvenini sağlarken, suç ve suçlularla mücadele ederken sonuç kadar süreç açısından da halkın memnuniyetini sağlayan yöneticiler olmaları istenmektedir (Gültekin, 2011).

Günümüzde bireyin, toplumun ve işgörenin ihtiyaç ve beklentilerinin giderek karmaşıklaşması karşısında problemleri doğru teşhis ederek pratik ve etkili çözümler üretebilmek için her lider kadar polis liderlerinin de etkin ve yeterli vasıflara ihtiyaçları vardır. Diğer örgütlerde olduğu gibi polis teşkilatlarında otokratik liderler istenmemektedir (Baker, 2000). Her lider gibi polis liderlerinden de ilham verici, esnek, vizyoner, katılımcı, yol gösterici ve motive edici olmaları beklenmektedir (Altuntop, 2011; Baker, 2000; Çelik, 2011; Tepe, 2011). Değişime ayak uydurmayan, değişimi desteklemeyen, risk almaktan çekinen ve takipçilerinin gelişimi için zaman ayırmayan polis liderlerinin başarılı olamayacağı kabul edilmektedir (Goldstein, 1990). Ayrıca, modern polis liderlerine başarılı olabilmeleri için karar verici, politikacı, disiplinli, terapist, yol gösterici, toplum lideri, eğitimci, değişimci, kolaylaştırıcı, müzakereci, rol model, vizyon sahibi, geliştirici, adaletli, dürüst, güvenilir, kişilik sahibi ve ahlaklı olmaları tavsiye edilmektedir (Çevik, 2011; Tepe, 2011; Uluslararası Polis Müdürleri Birliği, 1999).

Görüldüğü gibi polis liderlerinin görev tanımları ve polis liderlerinde aranan nitelikler her hangi bir liderde aranan niteliklerle büyük benzerlik göstermektedir. Bununla beraber polislik mesleğine ait bazı özel durumlar polis liderlerinde bulunması gereken niteliklerin sayısını artırmaktadır. Polislik mesleğinin zor çalışma şartları ve çalışanların strese daha yatkın olmaları dikkate alındığında polis liderlerinin üzerlerine düşen yükün ağırlığı ve sahip olmaları gereken özelliklerin önemi bir kat daha artmaktadır (Delice, Günbeyi ve Fert, 2010). Ayrıca polis liderlerinden, toplumun, medyanın ve siyasilerin baskılarını da omuzlarında hissederek sokaklarda gelişen çok yönlü ve yüksek gerilimli olayları kontrol edebilmeleri ve bunlara karşı anlık ve doğru karar verebilmeleri beklenmektedir (Haberfield, 2006). Polis liderliğinin bir diğer zorlu tarafı yükselen rütbelerle beraber bu rütbeler için gerekli liderlik niteliklerinin ve sorumluluğun artıyor olmasıdır (Swanson, Territo ve Taylor, 2000). Polislik mesleğine ilişkin bu özel nitelikler polis liderlerinin daha dikkatli, daha donanımlı ve daha eğitilmiş olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde gerek kamu yönetiminde, gerekse özel işletmelerde personelin hizmet öncesinde olduğu gibi hizmet sırasında da eğitimi zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluğun farkında olan Polis Teşkilatı, etkin ve nitelikli polis liderlerine sahip olabilmek için öncelikle bu işi yapabilecek nitelikte adayların seçilmesine, ardından liderlik bilgi ve becerilerin uygun eğitim programları ve eğitim yöntemleriyle adaylara kazandırılmasına gayret etmektedir (Alaç, 2010).

Türk Polis Teşkilatında çalışan bütün rütbeli personel birer polis yöneticisidir. Daha geniş ve günümüzde daha çok kabul gören tanımıyla bu çalışanlar polis liderleri rolünü üstlenmiştir. Türk Polis Teşkilatının rütbeli çalışanları komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri, 4. sınıf emniyet müdürü, 3. sınıf emniyet müdürü, 2. sınıf emniyet müdürü ve 1. sınıf emniyet müdürü rütbelilerindeki personeldir. Yaklaşık 250 bin çalışanı olan Polis Teşkilatının %11'i rütbelidir (EGM, 2013).

Türk Polis Teşkilatında rütbeli çalışan olabilmek Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Fakültesinden veya Komiser Yardımcılığı Kursundan mezun olmaya bağlıdır. Bu okullardan mezun olanlar komiser yardımcısı olarak mezun olmakta ve belirli kıdem sürelerini tamamladıkça bir üst rütbeye terfi etmektedirler. Bu rütbeli çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmek adına hizmet içi eğitimlerle belirli dönemlerde eğitilmektedirler (Çuhacı, Üstel ve Uysal, 2005). Ayrıca, orta kademe liderliğe geçiş olarak kabul edilen emniyet amiri rütbesine geçişte ve üst kademe liderliğe geçiş olarak kabul edilen 2. sınıf emniyet müdürü rütbesine geçişte sınava tabi tutulmaktadır.

Türk Polis Teşkilatının asıl rütbeli personel kaynağı olan Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Fakültesinde polis lideri adaylarına dört yıl süreyle lisans eğitimi verilmektedir. Bu okula Polis Kolejinin bitirmiş olanlarla liseyi bitirip belirli şartları sağlayanlar kabul edilmektedir. Eğitimlerde ağırlıklı olarak polislik mesleğine hazırlık niteliğindeki silah bilgisi, yakın savunma, polis etiği, insan hakları, suç teorileri, suçlu psikolojisi, farklı hukuk dersleri

ve İngilizce gibi dersler verilmektedir (Alaç ve Balcı, 2013). Bununla beraber, öğrencileri liderlik için hazırlayacak kamu yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve idare hukuku dersleri de öğretilmektedir. Yapılan araştırmalar Güvenlik Bilimleri Fakültesinde verilen eğitimlerin daha çok teorik olduğunu, uygulamalı eğitimlerin az olduğunu, öğrencilere kazandırılması planlanan niteliklerin somut olmadığını, staj eğitimlerinden beklenen faydanın elde edilemediğini, mezun olan öğrencilerin kendilerini görev için hazır hissetmediklerini ve yöneticilik eğitimlerinin yetersiz olduğunu tespit etmişlerdir (Harmancı, 2008; PTESVÇÖ-PSR, 2011).

Polis Teşkilatına lider yetiştiren ikinci kaynak olan Komiser Yardımcılığı Kursuna, fiilen en az 6 yıl polis memurluğu yapmış, son 3 yıllık sicili olumlu olan, meslekten veya memuriyetten çıkarma cezasını gerektirecek suçlardan dolayı devam eden adli veya idari soruşturması olmayan, 37 yaşından gün alınmamış lisans mezunu ve Komiser Yardımcılığına Yükselme Sınavında başarılı olmuş polis memurları kabul edilmektedir. Komiser Yardımcılığı Kursu ülkemizde Ankara Elmadağ'da tek bir merkezde verilmektedir. Dokuz aylık kurs süresinde bireysel ve kurumsal gelişim, insan hakları, etik davranış geliştirme, poliste iletişim becerileri, suç teorileri, ceza muhakemesi hukuku, mesleki uygulamalar, atış eğitimi ve uygulamaları, fiziki yeterlilik ve kondisyon geliştirme ve polis savunma taktikleri gibi mesleki eğitimler verilmektedir. Ayrıca, daha önce teşkilatta polis memuru olan bu polis lideri adaylarına, gerekli nitelikleri kazandırmak için yönetim ve yöneticilik, problem çözme ve karar verme teknikleri, güvenlik yönetimi, liderlik uygulamaları, protokol kuralları gibi eğitimler de verilmektedir. Adaylara ayrıca, liderlik uygulamaları derslerinde öğretim görevlilerince uygulamalı olarak yöneticilik ve liderlik konularında senaryolu eğitimler de verilmektedir. Bir aylık staj döneminde ise yöneticilik uygulamalarının yerinde görülmesi amacıyla Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde uygulamalı alan eğitimleri düzenlenmektedir. Komiser Yardımcılığı Kursunda verilen eğitimleri değerlendiren çalışmalar buradaki eğitimlerin daha önce polis memuru olan ve sürekli emir almış bu adayların birer polis lideri olarak

yetiştirilmelerinde ve onlara gerekli becerileri kazandırıp psikolojik olarak hazırlamakta yetersiz olduğunu ve öğrencilerin burada verilen yöneticilik eğitimlerini yetersiz gördüklerini rapor etmektedirler (PTESVÇÖ-PSR, 2011).

Yukarıda bahsedilen iki okulun eğitiminden başka Polis Teşkilatında liderlik konusunda verilen en somut eğitimler orta ve üst kademe liderliğe geçişte -rütbe terfi kurslarında- verilen eğitimlerdir. Bu kurslarda adaylara yönetimde bilgi teknolojileri, yönetim psikolojisi, orta kademe yöneticilik, sorun çözme teknikleri, halkla ilişkiler, yönetimde verimlilik, kriz yönetimi, yönetimde insan ilişkileri, yüksek kademe yöneticilik, yönetsel liderlik, toplantı ve zaman yönetimi ve yönetimin geliştirilmesi gibi dersler verilmektedir. Bu kurslarda verilen eğitimlerin değerlendirilmesiyle ilgili olarak, kurslara katılan polis liderlerinin müfredatı ve kurs süresini yeterli bulduğu, ancak kursun verilme şartlarını ve metotlarını yetersiz ve yanlış bulduğu ve kurslardan beklenen faydanın yeterince elde edilemediği tespit edilmiştir (Delice vd., 2012).

Yukarıda sayılan bu eğitimlere ilave olarak Polis Teşkilatı, polis liderleri olan binlerce rütbeli personeline onların liderlik bilgi ve becerilerini geliştirmek adına her yıl motivasyon teknikleri, öfke kontrolü, kişilerarası ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, iletişim becerileri gibi farklı liderlik konularında hizmet içi eğitimler vermektedir (Çuhacı vd., 2005; Delice vd., 2012). Verilen hizmet içi eğitimler de, içeriklerin zengin olduğu ancak sürelerin yetersiz olduğu ve uygulamadan çok teoriye dayandıkları şeklinde değerlendirilmişlerdir (Delice vd., 2012).

Özetle, Türk Polis Teşkilatı ülkemizdeki en az diğer örgütler kadar başarılı, kaliteli ve nitelikli liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak adına Polis Teşkilatı hem polis lideri adaylarına hem de mevcut liderlerine ideal lider becerilerini kazandırmaya özen göstermektedir. Bununla beraber, uygulamada aksayan yönlerin olduğu ve bu eğitimlerden istenilen faydaların %100 oranında alınamadığı da önceki araştırmalardan anlaşılmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Dizaynı

Bu araştırma, liderlik eğitiminin öğrencilerin liderlik tutumlarını etkileyip etkilemediğini deneysel araştırma yöntemini kullanarak ölçmeyi hedeflemiştir. Liderlik eğitimi gören bir gurup polis lideri adayının liderlik tutumları, eğitimin başlangıcında ve sonunda aynı ölçekle ölçülmüştür. Bu araştırmanın hipotezi; polis lideri adaylarının (1) eğitim boyunca aldığı yönetim ve yöneticilik, problem çözme ve karar verme teknikleri, güvenlik yönetimi, liderlik uygulamaları, protokol kuralları gibi derslerin, (2) yöneticilik ve liderlik konularında yapılan senaryolu eğitimlerin, (3) bir aylık staj süresince gözlemledikleri yöneticilik uygulamalarının ve (4) eğitim süresince okuldaki atmosferin polis lideri adaylarının liderlik tutumlarında bir değişikliğe neden olması gerektiğidir.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma Türk Polis Teşkilatında polis yöneticiliği eğitimi veren bir birimde eğitim gören polis lideri adayları arasında yapılmıştır. Bu eğitimi yaklaşık 600 öğrenci almıştır. Araştırmanın analizleri için 300 öğrencinin verilerinin kullanılması hedeflenmiştir. Muhtemel veri kayıpları da dikkate alınarak, bu 600 öğrenci arasından kura yöntemiyle seçilen 350 öğrenci bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma için seçilen tüm öğrencilerden veriler, hem öntest hem de sontestte anket yöntemiyle toplanmıştır. Öntest eğitimin başlangıcında ve sontest ise eğitimin sonunda yapılmıştır. Anketler öğrencilere sınıflarında dağıtılmıştır. Öğrencilere araştırmanın amacı ve bulguların muhtemel kullanılma alanları hakkında bir açıklama yapılmış ve araştırmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmıştır. Bu şekilde öntestte 296, sontestte ise 238 öğrencinin katılımı sağlanmıştır. Sonteste katılanların az olmasının nedenleri; eğitim süresince ayrılan öğrencilerin olması ve sontest sırasında mazeretlerinden dolayı bazı öğrencilerin sınıflarında olmamasıdır. Ankette

öğrencilerin liderlik tutumlarını ölçmek için Stogdill'in Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği kullanılmıştır.

2.3.1. Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği

Bu ölçek Ralph M. Stogdill (1963) tarafından geliştirilmiş ve güvenilirlik-geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Bu ölçek 50 yıldır liderlik davranışlarını tanımlamak ve ölçmek için özellikle yurt dışında yaygın olarak kullanılmaktadır ve güvenilir bir ölçek olarak rapor edilmektedir. Bu ölçek liderlik davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Ölçeğin, bir liderin kendi kendini değerlendirdiği ve yönetilenlerin bir lideri değerlendirdiği iki farklı türü vardır. Ölçek Likert tipi 100 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Türkçeye ilk defa Delice ve Günbeyi (2013) tarafından tercüme edilmiş ve kullanılmıştır.

Anketlerde araştırmaya katılan öğrencilerden, bir polis liderini tanımlayan ve kendilerine sunulan 100 ifadeyle ilgili olarak kendi görüşlerini belirten seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler 1 ile 5 arasında değişmektedir. 1 "hiçbir zaman", 2 "nadiren", 3 "bazen", 4 "sık sık" ve 5 "her zaman" karşılığıdır. Ölçek, liderlik davranışlarını 12 farklı boyutta ölçmektedir. Öğrencilerin bu liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri de onların bu davranışlara ilişkin tutumlarını göstermektedir. Delice ve Günbeyi (2013: 221) ölçülen 12 farklı liderlik davranışını şu şekilde açıklamaktadır:

1- Temsilcilik: Liderin çalışanların temsilcisiymiş gibi konuşması ve davranması,

2- Talepleri karşılama: Liderin zorlu talepleri bile karşılması ve böylece düzeni sağlaması,

3- Belirsizliği tolere etme: Liderin belirsizlikleri tolere edebilmesi ve talep yapmadan karşılayabilmesi,

4- İkna edicilik: Liderin kurumsal hedeflere ulaşmak ve sorunları çözmek için etkili olarak ikna ediciliği kullanabilmesi,

5- Yapıyı tanımlama: Liderin çalışanlarına görev ve sorumluluklarını ve hedefleri açıklaması, tanımlaması ve ilan etmesi,

6- Tolerans ve özerklik: Liderin çalışanlara inisiyatif kullanmak ve kararlara katılmak için özerklik tanınması,

7- Liderlik rolü: Liderin söz ve davranışları ile lider olduğunu hissettirebilmesi,

8- Düşüncelilik: Liderin çalışanlara, değerlerine, kültürlerine ve statülerine saygı duyması,

9- Verimliliğe teşvik: Liderin verimliliği artırmak için çalışanlarını teşvik edip cesaretlendirmesi,

10- Önsezi: Liderin gelecekteki olayları ve bunların sonuçlarını doğru olarak öngörebilmesi,

11- Entegrasyon: Liderin çalışanları ve birimleri bir birine yaklaştırması ve entegre edebilmesi,

12- Üst yönetimle uyum: Liderin üst yönetimi etkileyebilmesi ve onlarla uyum içinde çalışması.

Tablo 1. Liderlik Rollerini Tanımlama Ölçeği Öntest ve Sontest için Güvenilirlik Değerleri

Liderlik Davranışları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha	
		Öntest	Sontest
Temsilcilik	4	0,41	0,50
Talepleri Karşılama	5	0,53	0,71
Belirsizliği Tolere etme	5	0,52	0,68
İkna Edicilik	10	0,69	0,76
Yapıyı Tanımlama	6	0,53	0,56
Tolerans ve Özerklik	8	0,46	0,49
Liderlik Rolü	6	0,54	0,58
Düşüncelilik	7	0,50	0,65
Verimliliğe teşvik	8	0,55	0,51
Önsezi	5	0,51	0,55
Entegrasyon (Bütünleştirme)	5	0,53	0,69
Üst Yönetimle Uyum	4	0,49	0,49

Ölçek öğrencilere uygulandıktan sonra hem öntest hem de sontest için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler yapılırken güvenilirlik katsayısını belirgin şekilde düşüren 25 soru anketten çıkarılmıştır. Ölçeğin son haline ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hem öntest hem de sontest için Tablo 1’de gösterilmiştir. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları öntest için 0,41 ile 0,69 arasında ve sontest için de 0,49 ile 0,76 arasında değişmektedir. Elde edilen bu Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları nispeten düşük olsa da kabul edilebilir niteliktedir (Nunnally, 1978).

2.4. Veri Analizi

Veri analizleri SPSS 17.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde, öntest ve sontest arasındaki 12 liderlik boyutuna ilişkin öğrencilerin tutum düzeyleri farklılığı MANOVA testiyle ölçülmüştür. Ayrıca bu tutum düzeylerinde yaş, cinsiyet, medeni hal, kıdem ve çalışılan birime göre bir farklılaşma olup olmadığı da yine MANOVA testiyle ölçülmüştür.

3. BULGULAR

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri öntest ve sontest için ayrı ayrı gösterilmiştir. Tabloda sunulan bulgular hem örnekleme tanımlamak hem de öntest ve sontest örneklemlerini karşılaştırmak için yararlı olacaktır. Hatırlanacağı üzere önteste katılan öğrenci sayısı 296 iken sonteste katılanların sayısı 238 idi. Sonteste katılan öğrenci sayısı 58 kişi eksik olmasına rağmen tablodaki verilere bakıldığında öntest ve sonteste katılanların demografik özelliklerinin benzer olduğu görülmektedir. Öntest ve sontest örnekleminin cinsiyet, medeni hal ve en uzun süre çalıştıkları birimlerin türüne ait yüzdeleri benzerdir. Yaş ve kıdeme ait yüzdelerde ise farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılık sonteste katılmayan 58 kişiden kaynaklanabileceği gibi öntest ve sontest arasında geçen dokuz aylık zaman diliminden de kaynaklanabilir. Dokuz ay içerisinde katılımcıların yaşları ve kıdemleri de artmış olduğundan öntest ve sonteste ait örneklemin yüzdelik

bilgileri de farklılaşmış olabilir. Bu öngörünün doğru olduğu varsayılırsa öntest ve sontest örnekleminin demografik özellikler açısından benzer olduğu kanısına varılabilir.

Tablo 2. Katılımcıların Öntest ve Sontest İçin Demografik Özellikleri

Değişken	n		%	
	Öntest	Sontest	Öntest	Sontest
Yaş (Öntest \bar{X} = 31,1, Sontest \bar{X} = 31,5)				
25-30	153	110	52,2	46,2
31-35	110	101	37,5	42,4
35-40	30	27	10,2	11,4
Cinsiyet				
Erkek	288	230	97,6	97,0
Kadın	7	7	2,4	3,0
Medeni Hal				
Bekâr	27	22	9,2	8,7
Evli	264	215	89,8	90,7
En Uzun Süre Çalışılan Birim Türü				
Sokak	148	117	51,2	50,6
Operasyonel	103	82	35,6	35,2
Destek	38	33	13,1	14,2
Meslekte Çalışma Süresi (Öntest \bar{X} = 8,2, Sontest \bar{X} = 8,6)				
5-10 Yıl	255	211	86,4	88,6
11-15 Yıl	40	27	13,6	11,4

Tablodaki bulgulara göre araştırmaya katılanların tamamına yakını 25-35 yaş grubu aralığındadır. 35 ve daha üzeri yaşlarda olanlar ise %10 kadardır. Benzer olarak katılımcıların kıdemleri de çok büyük oranda (yaklaşık %87) 5-10 yıl aralığındadır. Katılımcıların pek büyük çoğunluğu erkektir. Kadınların oranı sadece %3 civarındadır. Eğitime katılan tüm kadın öğrencilerin oranının yaklaşık %2 olduğu ve Polis Teşkilatındaki tüm kadınların oranının da %4 (EGM, 2013) olduğu dikkate alındığında cinsiyet dağılımının temsil yeterliliğine sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların %90'ı evli iken %9'u bekârdır. Tabloda

gösterilmeyen %1 civarında da boşanmış veya dul katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısı daha önce en uzun süreyle sokak polisliği olarak ifade edilen Önleyici Hizmetler Şube Müdürlüğü, Polis Merkezi Amirlikleri ve Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü gibi halka doğrudan hizmet sunan birimlerde çalışmışlardır. %35 civarında katılımcı Asayiş Şube Müdürlüğü, Kaçakçılık ve Organize Suçlar Şube Müdürlüğü, Özel Harekât Şube Müdürlüğü, Güvenlik Şube Müdürlüğü gibi operasyonel birimlerde çalışmışlardır. %14 kadar katılımcı ise Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü, Personel Şube Müdürlüğü, Lojistik Şube Müdürlüğü gibi destek birimlerinde çalışmışlardır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin eğitim başındaki 12 farklı alandaki liderlik tutumlarının eğitim sonunda değişip değişmediğini ölçmek için MANOVA testi kullanılmıştır. MANOVA testi 12 farklı alandaki liderlik tutumlarının geneli açısından bir farklılık olup olmadığını ölçtüğü gibi her bir tutum açısından da farklılığı ölçebilmektedir. Böylece bilimsel araştırmalarda dikkat edilmesi gereken Tip I hatası olasılığı azaltılmış olmaktadır. MANOVA testi ile yapılan analizlerin sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. Tabloda ayrıca liderlik davranışlarının 12 boyutuna ait öğrenci tutumlarının öntest ve sontest ortalamaları ve bu ortalamaların anlamlı düzeyde farklı olup olmadığına dair yapılan analizlerin sonuçları da gösterilmiştir.

Tablo 3'teki bulgulara göre araştırmaya katılan öğrencilerin liderlik davranışlarının 12 boyutuna ait tutum düzeylerinin öntest için 3,3 ile 4,4 arasında, sontest için ise 3,5 ile 4,3 arasında değiştiği görülmektedir. Maksimum tutum düzeyinin 5 olabileceği ve 4 değerinin *sık sık* ifadesini karşıladığı hatırlanırsa, öğrencilerin liderlik davranışlarının boyutlarına ilişkin tutum düzeylerinin yüksek olduğu ve öğrencilerin polis liderlerinin yukarıda tanımlanan 12 boyutta belirtildiği gibi davranmaları gerektiğine inandıkları söylenebilir. En düşük tutum düzeylerinin hem öntest hem de sontest için *temsilcilik*, *verimliliğe teşvik* ve *tolerans* ve özerklik alanlarında olduğu görülmektedir. En yüksek tutum düzeyleri ise *entegrasyon*, *önsezi* ve *ikna edicilik* alanlarına aittir.

Tablo 3. Test Türüne Göre Liderlik Tutumları Değişiminin MANOVA Testiyle Analizi

Liderlik Rollerini	Öntest-Sontest				
	Wilks' Lambda = 0,80**				
	Partial Eta Squared = 0,20				
	Öntest \bar{X}	Ss	Sontest \bar{X}	Ss	F
Temsilcilik	3,5	0,7	3,5	0,7	0,0
Talepleri Karşılama	4,0	0,8	3,7	0,8	7,1**
Belirsizliği Tolere Etme	4,0	0,7	3,7	0,8	18,2**
İkna Edicilik	4,3	0,5	4,2	0,5	2,7
Yapıyı Tanımlama	4,2	0,5	4,0	0,5	8,1**
Tolerans ve Özerklik	3,3	0,6	3,7	0,5	49,2**
Liderlik Rolü	4,2	0,6	3,8	0,7	48,7**
Düşüncelilik	4,1	0,5	3,9	0,7	14,2**
Verimliliğe Teşvik	3,5	0,7	3,5	0,5	0,1
Önsezi	4,3	0,5	4,2	0,5	3,7*
Entegrasyon	4,4	0,5	4,3	0,6	8,0**
Üst Yönetimle Uyum	4,1	0,7	4,1	0,6	0,3

*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

** . Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3'te öğrencilerin liderlik tutumlarının eğitim boyunca nasıl değiştiğine bakıldığında ise MANOVA testi, liderliğin 12 boyutunun geneli açısından öğrencilerin tutumlarının anlamlı düzeyde değiştiğini göstermektedir. Değişimin etki düzeyi ise %20'dir ki bu etki düzeyi sosyal bilimler alanı için dikkate değerdir. Liderliğin 12 boyutundan hangilerinde anlamlı değişimler olduğuna ve bu değişimlerin yönünün ne olduğuna bakıldığında

ise *Temsilcilik*, *İkna Edicilik*, *Verimliliğe Teşvik* ve *Üst Yönetimle Uyum* boyutlarında anlamlı tutum değişikliği olmazken kalan sekiz alanda anlamlı tutum değişikliği olmuştur. Değişimlerin yönüne bakıldığında ise *Tolerans* ve *Özerklik* tutum düzeyinin anlamlı derecede arttığı diğer yedi boyuta ait tutum düzeylerinin ise anlamlı derecede azaldığı gözlemlenmektedir. Verilen eğitimlerin ve uygulamaların liderlik tutum düzeylerini artırması beklenirken yaşanan değişimlerin büyük çoğunluğunun azalma şeklinde olması şaşırtıcı bir sonuçtur.

Bu araştırma için ayrıca öğrencilerin liderliğin 12 boyutuna ait tutum düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışılan birim ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı MANOVA testiyle hem öntest hem de sontest için analiz edilmiştir. Bu analizlerden elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Yaş, Cinsiyet, Medeni Hal, En Uzun Süre Çalışılan Birim Türü ve Kıdeme Göre Liderlik Tutumları Değişiminin MANOVA Testiyle Analizleri

Değişken	Wilks' Lambda		<i>p</i>		Partial Eta Squared	
	Öntest	Sontest	Öntest	Sontest	Öntest	Sontest
Yaş	0,89	0,89	0,76	0,10	0,06	0,06
Cinsiyet	0,94	0,97	0,55	0,86	0,06	0,02
Medeni Hal	0,93	0,93	0,57	0,09	0,06	0,07
En Uzun Süre Çalışılan Birim Türü	0,88	0,91	0,66	0,32	0,06	0,05
Kıdem	0,96	0,97	0,86	0,81	0,04	0,03

Tabloda her bir değişkene ait MANOVA testlerine ait Wilk's Lambda değerleri ve bunlara ilişkin olasılık (*p*) değerleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre öğrencilerin liderliğin 12 boyutuna ait tutum düzeyleri hem öntest hem de sontest için yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışılan birim ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Bir diğer ifadeyle bu değişkenlerin barındırdığı alt gruplar açısından öğrencilerin liderlik tutumları benzerdir. Bu bulguya dayanarak yukarıda Tablo 3'te gösterilen öğrencilerin

eğitimin başındaki ve sonundaki tutum düzeyi farklılığının demografik değişkenlerden değil verilen eğitimden kaynaklandığı söylenebilir.

SONUÇ

Liderlik, örgütlerin başarılarını belirleyen önemli etkenlerden birisidir. Liderler, olağan kişilerden olağan üstü verim sağlama becerisine sahip kişilerdir (Adair, 2009: 83). Bu nedenle bütün örgütler etkili ve nitelikli liderlere sahip olmak isterler. Günümüzde, liderlik becerilerinin eğitim yoluyla sonradan kazanılabileceği ve geliştirilebileceği görüşü hâkim olduğundan, örgütler liderlerinde görmek istedikleri nitelikleri farklı eğitim programlarıyla onlara kazandırmaya da çalışmaktadırlar. Ancak, bu eğitimlerin etkileri nadiren ölçülmektedir. Bu araştırmada, Türk Polis Teşkilatında liderlik ve yöneticilik eğitimi verilen bir okulda, bu eğitimin öğrencilerin liderlik tutumlarını nasıl etkilediği deneysel bir araştırma dizaynı içerisinde öntest ve sontest kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın bulguları, öğrencilerin 12 farklı boyutta ölçülen liderlik tutumlarının hem öntest hem de sontest için 3,3 ile 4,4 arasında değiştiğini göstermiştir ki bu düzeylerin nispeten yüksek olduğu söylenebilir. Bu değerler Delice ve Günbeyi'nin (2013) farklı rütbelere polis liderleri üzerinde yaptığı çalışmada elde ettikleri düzeylerden daha yüksektir. Ayrıca bu düzeyler literatürde bu ölçekle yapılan çalışmaların elde ettiği yüksek düzeyler arasındadır (Stogdill, 1963).

Bu araştırmanın ölçtüğü en düşük tutum düzeyleri *temsilcilik*, *verimliliğe teşvik* ve *tolerans* ve özerklik alanlarında iken en yüksek tutum düzeyleri ise *entegrasyon*, *önsezi* ve *ikna edicilik* alanlarındadır. Benzer olarak Delice ve Günbeyi (2013), *verimliliğe teşvik* ve *tolerans* ve özerklik alanlarını en düşük düzeye sahip alanlar olarak, *entegrasyonu* ise ün yüksek düzeye sahip alanlardan birisi olarak ölçmüşlerdir. Literatürdeki çalışmalarda ise *temsilcilik* ve *verimliliğe teşvik* alanları düşük düzeyde ölçülen alanlar iken *ikna edicilik*

alanı yüksek düzeyde ölçülen alanlardandır (Stogdill, 1963). Bu bulgular itibariyle bu araştırma geçmişteki araştırmaları desteklemektedir.

Alınan liderlik eğitiminin öğrencilerin liderlik tutumlarını nasıl etkilediğiyle ilgili olan bulgulara gelince; bulgular, alınan liderlik eğitiminin liderlik tutumlarının geneli açısından anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğunu göstermiştir. Daha derinlemesine bakıldığında ise ölçüden 12 liderlik boyutundan sekizinde anlamlı farklılaşma olduğu, bunlardan bir tanesinde tutum düzeyi anlamlı derecede yükselirken kalan yedisinde tutum düzeyinin anlamlı derecede azaldığı görülmüştür. Öğrencilerin, liderlik boyutlarından *temsilcilik, ikna edicilik, verimliliğe teşvik* ve üst yönetimle uyum konusundaki tutum düzeyleri liderlik eğitimi başındaki düzeyle aynı kalmıştır. Öğrencilerin *tolerans* ve özerklik alanındaki tutum düzeyi ise eğitimin başındaki düzeye göre anlamlı derecede artmıştır. Bir diğer ifadeyle, eğitimin başına göre öğrenciler, liderlerin çalışanlara inisiyatif kullanmak ve kararlara katılmak konusunda özgürlük tanınması gerektiğine artık daha fazla inanmaktadırlar. Diğer taraftan öğrencilerin, *talepleri karşılama, belirsizliği tolere etme, yapıyı tanımlama, liderlik rolü, düşüncelilik, önsezi ve entegrasyon* alanlarındaki tutumları ise anlamlı düzeyde azalmıştır. Bir diğer ifadeyle, öğrencilerin polis liderlerinin bu liderlik davranışlarını göstermeleri gerektiğine olan inançları eğitimin başına göre azalmıştır. Örneğin, eğitimin başındaki durumlarına göre öğrenciler bir polis liderinin çalışanlara, değerlerine, kültürlerine ve statülerine saygı duyması gerektiğine veya bir polis liderinin gelecekteki olayları ve bunların sonuçlarını doğru olarak öngörebilmesi gerektiğine eğitimin sonunda daha az inanır duruma gelmişlerdir. Yine bulgular, öğrencilerin bu tutum değişikliklerinin cinsiyete, medeni hale, kıdeme, yaşa ve çalışılan birime bağlı olmadan bütün öğrencilerde geçerli olduğunu göstermiştir.

Öğrencilere verilen liderlik ve yöneticilik eğitimlerinin öğrencilerin liderlik tutumlarını daha pozitif evirmesi beklenirken, oluşan değişimlerin çoğunun gerileme şeklinde olması beklenmeyen bir durumdur. Bu tutum değişikliğinin nedeni verilen eğitimle açıklanacak olursa; daha önce polis

memuru olan ve bir liderlik tecrübesi olmayan bu öğrencilerin eğitimin başında liderlikle ilgili tutumlarının somut bir gerçekliğe dayanmadığından yüksek düzeyde olduğu, ancak eğitim boyunca aldıkları eğitimler ve edindikleri tecrübelerle liderlik tutumlarının somutlaştığı ve gerçekliği daha çok yansıttığı ve bu nedenle liderlik tutumlarında bir düşüş olduğu öngörülebilir. Ayrıca, bulgular *talepleri karşılama, belirsizliği tolere etme, yapıyı tanımlama, liderlik rolü, düşüncelilik, önsezi ve entegrasyon* gibi liderlik davranışları açısından öğrencilerin tutumlarında negatif yönde bir değişim gösterdiğinden verilen liderlik eğitiminin daha otokratik bir polis liderliğini öğütlediği de öngörülebilir. Önceki araştırmalar da Polis Teşkilatının liderlik anlayışının otokratik bir anlayışa dayandığına işaret etmektedir (Delice vd., 2012; Doğan ve Yazılıtaş, 2012). Yine önceki araştırmaların bulguları liderlik eğitimleriyle öğrencilerin gelecekteki liderlik rolleri için tam olarak hazırlanamadıklarını göstermiştir (PTESVÇÖ-PSR, 2011).

Öğrencilerin öntest ve sontest arasındaki liderlik tutum farklılıkları verilen eğitim dışında farklı etkenlerle de açıklanabilir: Öncelikle, önteste katılan 58 kişi farklı nedenlerle sonteste katılmamıştır. Tutum farklılığının bir nedeni bu eksik 58 kişi olabilir. Ancak, Tablo 2’de sunulduğu gibi öntest ve sontest örneklem karakteristikleri uyumludur. Bu nedenle bu 58 kişinin tutum farklılığına neden olduğu öngörülmemektedir. İkinci olarak, öntest ve sontest arasında geçen dokuz ay süresince örnekleme etkilemiş bir takım olaylar da örnekleme tutum değişikliğine neden olmuş olabilir. Bu etkene karşı deneysel araştırmalarda kontrol grubu kullanılmaktadır. Ancak bu araştırmada önteste katılan öğrencilerle aynı nitelikte olan başka bir grup olmadığından kontrol grubu kullanılamamıştır. Bu da yukarıda belirtilen olasılığın etkilerini bu araştırmanın bulguları açısından her zaman göz önünde tutulmasını gerektirmektedir.

Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, verilen liderlik eğitimleri için bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle ifade etmek gerekir ki yukarıda Polis Teşkilatının liderlik eğitimleri müfredatının anlatıldığı bölümden açıkça

anlaşılmaktadır ki, liderlik adaylarını gelecekteki liderlik rollerine hazırlamak için yoğun çaba gösterilmektedir. Müfredat, yöneticilik ve liderlik eğitimleri açısından yeterli ve zengin görünmektedir. Bu durumda geliştirilmesi gereken noktalar müfredatın içeriği, verilme şekli ve dersleri veren öğretim görevlilerinin nitelikleridir. Müfredatla, öğrencilere hangi liderlik becerilerinin kazandırılmasının planlandığı somut olarak belirlenmelidir ve eğitim sonunda bu becerilerin kazanılıp kazanılmadığı denetlenmelidir. Günümüzde çok fazla liderlik yaklaşımı vardır ve bunların pek çoğu yabancı kaynaklıdır. Örgütlerin bu ortamda kafası karışmıştır ve pek çoğunun kendilerine özgü liderlik yaklaşımları ve bu konuda bir düşünce sistemleri yoktur; ayrıca bunu gerçekleştirmek pek de kolay değildir (Adair, 2009: 79). Bu nedenle Polis Teşkilatı kendi kültürüne ve şartlarına göre liderlik becerileri belirlemelidir. Bu somut beceriler geliştirilirken de ihtiyaç analizleri yapılarak modern yönetim anlayışında Polis Teşkilatının güncel ve gelecekteki muhtemel şartları da düşünülerek hangi nitelikteki liderlere ihtiyaç olduğu belirlenmelidir (Tortop vd., 2010). Belirlenen somut becerileri öğrencilere kazandıracak öğretim yöntemleri ve nitelikli öğretim görevlileri de bu eğitimlerin değişmez parçaları olmalıdır.

Liderlik eğitimlerde öğrencilere, etkili bir liderliğin ancak sürekli kendini geliştirmekle mümkün olabileceği ve bu nedenle kendilerinin de her zaman gelişimin ve değişimin peşinde olmaları gerektiği öğretilmelidir. En iyi lider sürekli öğrenen liderdir (Hart ve Waisman, 2005). Gelişime ve değişime açık olmak, kendini sürekli yenilemek ve yeni şeyler öğrenmek, liderlerinin önemli özelliklerindedir (Bennis ve Nanus, 2003; Çevik, 2011; Tepe, 2011). Polis liderleri, özellikle günümüzün hızla değişen ve başkalaşan şartlarında etkilerini ve başarılarını devam ettirebilmek için gelişime, yenilenmeye ve dolayısı ile eğitime eskisinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar (Delice vd., 2012).

Ayrıca, Polis Teşkilatında sadece eğitim kurumlarında verilen liderlik eğitimleri yeterli görülmemelidir. Liderler karar verirken derinlemesine düşünüp karar vermelidirler. Pek çok lider bu ilkeye uymadan ilk akıllarına

gelen kararı verirler, özellikle yeni liderler buna daha çok eğilimlidir (Adair, 2009: 79). Bu nedenle liderlik kariyerlerinin ilk yıllarında bu yeni liderlere ilave ve tamamlayıcı eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler de iki uygulamaya dayanmalıdır. Birincisi, bu yeni liderlere liderlik etme şansı ve sorumluluğu verilmelidir. İkincisi de, bu yeni liderleri kollayıp gözetecek ve iyi bir lider olma yolunda onlara ustalık yapacak deneyimli mentorlar kullanılmalıdır (Delice vd., 2012).

Bu araştırmada liderlik eğitimlerinin etkileri incelenmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Gelecekte bu alanda daha çok bilimsel araştırma yapılmalıdır. Gelecekteki araştırmalarda bu araştırmanın kısıtları giderilerek bulguları test edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2009).** *Bir Lider Nasıl yetişir: Etkin liderliğin gelişimi için vazgeçilmez yedi ilke.* İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008).** Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Alaç, A. E. (2010).** Türk Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizlerinin İşe Alma Ve Eğitim Müfredatlarının Oluşmasındaki Önemi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 12(4), 75-94.
- Alaç, A. E. ve Balcı, F. (2013).** Türk Polis Eğitimi. *Polis Eğitim Sistemleri* içinde, Kaptı, Alican ve Gültekin Sebahattin. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Altuntop, S. (2011).** Polis Amirinin Güç Kaynakları. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 39-53. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Anderson, T. (1998).** *Every Officer Is A Leader: Transforming leadership in policing, justice, and public safety.* Boca Raton, FL: CRC Press.
- Bakan, İ. (2009).** Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir alan çalışması. *Tisk Akademi*, 1, 138-172.
- Baker, T. (2000).** *Effective Police Leadership.* New York: Loose-leaf Law Publications.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (2003).** *Leaders: Strategies for taking charge.* New York, USA: Harper Business Essentials.
- Çağlar, İ. (2004).** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

- Çelik, (2011).** Kurum İçi Liderlik Stratejileri. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 39-53. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Çevik, H. H. (2011).** Lider Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 39-53. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Çuhacı, N., Üstel, İ. ve Uysal, Ö. (2005).** *Emniyet Hizmetler Sınıfı Personelin Rütbelere Ve Kıdeme Göre Hizmet İçi Eğitim Planlaması Sonuç Raporu*. Arge Danışmanlık.
- Delice, M. ve Gül, Z. (2012).** Kararlara Katılımın Çalışanlarda Oluşturduğu Algının İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, 16(52), 15-28.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013).** Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Delice, M., Günbeyi, M. ve Fert I. (2010).** *Polisin İnsan Hakları Gelişiminin Bilimsel Bir Çalışma İşığında İncelenmesi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Delice, M., Hekim, H., Harmancı, F. ve Altıntaş, H. (2012).** *360o Polis Liderliği ve Liderlik Eğitimi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Densten I. L. (1999).** Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22, 45-57.
- Doğan, S. ve Yazılıtaş, A. (2012).** Polis Meslek Yüksek Okullarında Görevli Sınıf Komiserlerinin Liderlik Özelliklerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Alaç, Ali Erkan ve Kara, Hakan Batırhan (Ed.) içinde, *Polis Eğitiminde Modern Uygulamalar*, 237-257. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Emniyet Genel Müdürlüğü (2013).** *2012 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: Başak Matbaacılık.
- Ertürk, S. (1972).** *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yay.
- Ford, J. K., Boles, J. G., Plamondon, K. E. and White, J. P. (1999).** Transformational Leadership and Community Policing: A road map for change. *The Police Chief*, 6, 14-22.
- Goldstein, H. (1990).** *Problem-oriented policing*. New York: McGraw-Hill.
- Göksu, T. (2007).** *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Göksu, T. (2011).** Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 5-16. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Göksu, T., Çevik, H. H., Filiz, O. ve Gül, S. K. (2007).** *Güvenlik Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gültekin, S. (2011).** Polis Liderlik Prensipleri. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 39-53. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Haberfield, M. R. (2006).** *Police Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harmancı, F. M. (2008).** Polisin Uygulamalı Staj Eğitimi, Ed: E. Bozdağ, U. Kün, *Türk Polis Teşkilatının Eğitim Politikası*, İSREF Perspektif, 2(10).
- Hart, L., B. and Waisman, C. S. (2005).** *The Leadership Training Activity Book: 50 exercises for building effective leaders*. New York, USA: American Management Association.

- International Association of Chief of Police (IACP) [1999].** *Police leadership in the 21st century: Achieving & sustaining executive success.* Retrieved from the International Association of Chief of Police website: <http://www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/ReportsResources/PoliceLeadershipinthe21stCentury/tabid/190/Default.aspx> (Erişim Tarihi: 07.03.2012).
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004).** Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Jones, D.an d Rudd, R. (2008).** Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.
- Larssona, J. and Vinberg, S. (2010).** Leadership Behaviour In Successful Organisations: Universal orsituation-dependent? *Total Quality Management*, 21(3), 317-334.
- Leblebici, D. N. (2008).** 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Meese III. and Ortmeier, P. J. (2004).** *Leadership, Ethicsand Policing: Changes for the 21st Century.* New Jersey: Prentice Hall.
- Murphy, P.V. (1985).** The Prospective Chief's Negotiation of authority with the Mayor, *in PoliceLeadership in America (Ed. By William A. Geller)*. USA: Praeger.
- Murphy, S. A., and Drodge, E. N. (2004).** The Four I's Of Police Leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science and Management*, 6, 1-15.
- Nunnally, C. (1978).** *Psychometric Theory.* New York, NY: McGraw-Hill.
- Pekgözü, İ. (2011).** Üst, Orta ve Alt Kademede Öne Çıkan Liderlik Özellikleri. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 107-134. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- PTESVÇÖ-PSR. (2011).** *Polis Temel Eğitiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri Proje Sonuç Raporu.* Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Eğitimi Araştırma Merkezi Yayınları.
- Scott, L. (1996).** *Changing Management Values: A practitioner'sguide.* Paper presented at the meeting of the Australian Institute of Criminology Conference Sydney, Australia. <http://www.aic.gov.au/conferences/policewomen/scott.pdf>, (Erişim Tarihi: 06.09.2011).
- Serinkan C. (2007).** Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 454(1), 19-36.
- Stogdill, R. M. (1963).** *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII: An experimental revision.* Fisher College of Business: The Ohio State University.
- Swanson, C. R., Territo, L. and Taylor, R. W. (2000).** *Police administration: Structures, process and behavior (5th Ed.)*. USA: Prentice Hall.
- Tengilimoğlu, D. (2005).** Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tepe, T. (2011).** Polis Liderinin Kişisel Özellikleri. Göksu, Turgut (Ed.) içinde, *Polis Teşkilatında Lider Yöneticilik*, 39-53. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.

- Tok, A. ve Sontay, S. (2006).** Mesleki Eğitimde Öğrenci Memnuniyeti ve Etkili Öğretim. *Milli Eğitim*, 172, 106-115.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, Mehmet A. (2010).** İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Vito, G. F. and Higgins, G. E. (2010).** Examining The Validity of The Leadership Challenge Inventory: The case for law Enforcement. *International Journal of Police Science and Management*, 12(3), 305–319.
- Yavuz, M. (2002).** *Bilgi Toplumu Sürecinde Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Eğitimine İlişkin Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yeşilyaprak, B. (2002).** *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri*, (Gözden Geçirilmiş 4. Baskı). Ankara.
- Yıldırım, A. (1997).** Son Beş Yılda (1992–1996) Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Düzenlenen Eğitim Yönetimi Kurs ve Seminerlerinin Değerlendirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Dergisi*.
- Zenger, J. H. and Folkman, J. (2002).** *The Extraordinary Leader: Turning good managers into great leaders*. USA: The McGraw-Hill Companies Inc.

