

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE VE
EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Mehmet KÜÇÜK**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE VE EĞİTİCİLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Mehmet KÜÇÜK
Öğrenci No:
050712298

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik ilkelere bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendim hazırladığıma and içerim. 18/08/2008

Aday: Mehmet KÜÇÜK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

25/09/2008

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **050712298** numaralı **Mehmet Küçük**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.08.2008 tarih ve 2008/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (**55**) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~ayçıklığı/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU



ÜYE
PROF.DR. MUSTAFA DELİCAN



PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Mehmet KÜÇÜK

ÖZET

Tarih boyunca insanlar yönlendirmiş ya da yönlendirilmişlerdir. Bilimsel yönetim düşüncesinin gelişmesiyle liderlik, pek çok araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmada “liderlik davranışları” yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmakta ve bu davranışların eğitim kurumlarının iklimine, eğitimcilerin performanslarına sağladığı katkıları incelenmektedir. Anket modeliyle yapılan bu araştırmada 2007-2008 Eğitim-Öğretim yılı bahar döneminde İstanbul İli Anadolu yakasındaki 8 endüstri meslek lisesi ve teknik lisesinde görev yapan 230 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre başarı yönelimli liderlik, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve emredici liderlik ile örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca başarı yönelimli liderlik ile görev merkezli performans arasında, katılımcı liderlik ile öğrenci merkezli performans arasında, örgütsel iklim ile görev ve öğrenci merkezli performans arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Davranışları, Örgüt İklimi, Performans, Performans Yönetimi

THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS TO THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TO THE INSTRUCTORS PERFORMANCE

Presented by: Mehmet KÜÇÜK

ABSTRACT

Human beings are either directed or being deirected throughout history. With the development of scientific management concept, this concept has been the subject of many researches and studies. In this study “leadership behaviors” are handled under management science and the effect of these behaviours both to the climate of educational institutions and the performance of instructors are inspected. The study is performed by questionnaire modelling which is applied to the 230 instructors in 8 Industrial Engineering Collages in Istanbul Anatolian site in 2008 spring semester.

After analysing the results it has been observed that there is a positive connection between success oriented leadership, participator leadership, supportive leadership, mandatory leadership and organizational climate. Also connection between success oriented climate and task oriented performance; participator leadership and student centered performance; organisational climate and task and student centered performance.

Key Words: Leadership, Leadership Behaviors, Organizational Climate, Performance, Performance Management

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	III
Şekiller Listesi	IV
Kısaltmalar	V

GİRİŞ	1
--------------	----------

I. BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1. Liderlik Tanımı	4
1.2. Liderliğin Önemi	5
1.3. Liderin Özellikleri	6
1.4. Liderliğin Güç Kaynakları	7
2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	8
2.1. Özellikler Yaklaşımı	9
2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	9
2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	10
2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	11
2.2.3. Likert'in Sistem-4 Modeli	12
2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	14
2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi	16
2.3. Durumsallık Yaklaşımı	17
2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	18
2.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı	19
2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı	22
2.3.4. Üç Durumsallık Modelinin Karşılaştırması	23
2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	24
2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	26
2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	27
2.4.1. Vizyoner Liderlik	27
2.4.2. Dönüşümsel Liderlik	29
2.4.3. Öğretimsel Liderlik	30
2.4.4. Kültürel Liderlik	32

II. BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI	35
1.1. Örgüt İkliminin Tanımı	36
1.2. Örgüt İklimi Değişkenleri	37
1.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	37
1.4. Örgütsel İklim Tipleri	38
1.5. Örgütsel İklimin Boyutları	40

1.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi	43
1.7. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı	44
1.8. Örgüt İklimi ve Performans	45
2. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT İKLİMİ	47

III. BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1. PERFORMANS KAVRAMI	49
1.1. Performans Tanımı	49
1.2. Performans Kavramının Boyutları	50
1.2.1. Etkililik	50
1.2.2. Verimlilik	51
1.2.3. Kalite	52
1.2.4. Yenilik	54
1.2.5. Kârlılık	55
1.2.6. Sosyal Sorumluluk	56
1.2.7. Kişisel İnisiyatif	57
1.2.8. Görev Performansı	57
1.2.9. Kendi Kendini Yönetme	58
1.2.10. Eğitim Örgütlerinde Performans Boyutları	58
1.3. Performans Ölçümü	59
2. PERFORMANS YÖNETİMİ	61
2.1. Performans Yönetimi Tanımı	61
2.2. Performans Değerlendirme	64
2.3. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	67
2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme	69

IV. BÖLÜM

MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İSTANBUL ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı	71
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	71
4.3. Araştırmanın Yöntemi	72
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	72
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	74
4.5.1. Demografik Özellikler	74
4.5.2. Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi	76
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	91

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
1: Likert'in Sistem-4 Modeli	14
2: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar	17
3: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması	24
4: Cinsiyet Dağılımı	75
5: Yaş Dağılımı	75
6: Mezun Olunan Okul Durumu	75
7: Görev Dağılımı	76
8: Mesleki Tecrübe Durumu	76
9: Faktör Analizi Tablosu	77
10: Korelasyon Tablosu	80
11: Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine Etkisi	83
12: Liderlik Davranışlarının Performans Üzerine Etkisi	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
1: Likert'in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi	12
2: Yönetim Tarzı Matriksi	15
3: Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki	22
4: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	25
5: Sergiovanni'nin Öğretim Liderliği Boyutu	32
6: Örgütsel Sağlık Sistem Modeli	45
7: Örgüt İklimi ve Performans İlişkisi	46
8: Araştırmanın Modeli	73
9: Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine ve Eğiticilerin Performansına Etkisi	85

KISALTMALAR

a.g.k. Adı Geçen Kitap

a.g.m. Adı Geçen Makale

a.g.t. Adı Geçen Tez

M.E.B. Milli Eğitim Bakanlığı

v.b. Ve benzeri

GİRİŞ

İnsanoğlunun toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması, toplumsal sorunlarının çözülmesi zorunluluğu, onu diğer toplum üyeleri ile işbirliği yapmaya, birlikte çalışmaya zorlamaktadır. Bunun sonucunda toplumda örgütler ortaya çıkmaktadır. Örgüt ve örgütsel yaşam insanoğlunun vazgeçilmez bir gereksinimidir. Örgüt bireysel amaçların aracı olduğu gibi bireylerde örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve değişen rekabet anlayışı nedeniyle toplumsal yaşamın hemen hemen her alanında önemli değişimler yaşanmaktadır. Toplumsal yaşamda örgütsel yapılar ve bu yapılara etki eden faktörler yeniden incelenmekte, değişimin hızına yetişmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Eğitim, ülke kalkınmasının en önemli etkenlerinden birisidir ve yaşamsal önem arz etmektedir. Bir ülkenin kalkınması ve istikrarı, o ülkede yaşayan insanların eğitilmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Demokratik yaşam, birlik ve beraberlik, huzur ve güven ortamı, yüksek yaşam standartlarına ulaşım, bilinçli tüketim ve kaliteli üretim, bilgisi ve becerisi olan insanlarla sağlanabilir. Bilgili ve becerili insanları yetiştirmek için ilk koşul eğitimidir. Eğitimin planlanıp programlandığı ve uygulandığı yerler eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekir.

Eğitim kurumları, toplumun ihtiyaçlarını karşılayan, geleceğini yetiştiren, ona yön ve şekil veren örgütlerdir. Bu kurumların, işlevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi, hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için lider yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Bu örgütlerin yöneticilerinin liderlik vasıfları taşıması ve bu kurumlarda etkili ve açık bir iklimin oluşturulması bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim yöneticilerinin, eğitim örgütlerini verimli ve işler duruma getirebilmeleri için lider olmaları gerekir. Bu durum lider yönetici kavramıyla ifade edilebilir. Lider yönetici, kendi örgütünün amaçları ile örgütte çalışan bireylerin bireysel amaçlarını bağdaştırabilen kişidir. Yönetici yönetsel görevini yerine getirirken çeşitli biçimlerde davranır. Yöneticinin bu davranışları aynı zamanda liderlik özellikleri de gösterir. Liderlik özelliklerinin etkinliği örgüt ikliminin oluşmasında da önemli oranda etkili olur.

Örgüt iklimi örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin işgören davranışları üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Örgüt iklimi işgörenlerin örgüte dair oluşturdukları ortak bir algıdır. Örgüt iklimi, örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan bir olgudur. Olumlu

iklimin sağlanması için örgütte bireyler arasında etkileşim ve işbirliği sağlanmalı, örgütsel amaçlar benimsenerek biz duygusu yaratılmalı ve örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır. Tüm bunların gerçekleşmesi sonucunda örgütte oluşan olumlu iklim örgütsel etkililiği etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşma sürecini önemli ölçüde kısaltacaktır.

Örgütsel iklim, örgütte bulunan her şeyi etkilediği gibi örgütteki hemen hemen her şeyden de etkilenmektedir. Her örgütün iklimi kendine özgüdür ve örgütteki bireylerin davranışlarından etkilendiği gibi, bireylerin davranışlarını da etkiler. Bu durum örgütteki bireylerin görev anlayışını, algılarına göre şekillendirmesine neden olacaktır. İşgörenlerin göstermiş oldukları performans örgütün içinde bulunduğu iklimin yapısına göre değişiklik gösterecektir. Eğitim sistemi içerisinde en önemli kurumlar okullardır. Okulların en büyük işgöreni ise öğretmenlerdir. Dolayısıyla eğitimin ve öğretimin gelişmesinin yanında toplumun da gelişmesinin, bu kurumlar içerisinde çalışan öğretmenlerin elinde olduğu da bir gerçektir. Kendi yeterliliklerini en üst seviyede açığa çıkartarak çalışan bir öğretmenin etkileyeceği öğrenci sayısı ve bu öğrencilerin de topluma kazandıracakları düşünüldüğünde öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının öğretmenlerle paylaşarak, onların kendi eksik yanlarını görmelerinin sağlanması eğitimin kalitesini artıracaktır.

Bu araştırmada “Liderlik davranışlarının örgütün iklimine etkisi nasıldır? İşgörenlerin performanslarına katkısı var mıdır? Sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorulardan yola çıkarak yaptığımız bu araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramını, liderlik alanında bilim adamlarının ve araştırmacıların bu kavrama bakış açılarını, bu kavramı tanımlamak için geliştirdikleri yaklaşımları, bu yaklaşımların çıkış noktalarını, özellikler yaklaşımı, durumsal yaklaşımlar, davranışsal yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlar başlıkları altında yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin tanımı, iklim tipleri, ikliminin boyutları ile iklimin birebir ilişkisinin olduğu örgüt kültürü, kültür iklim benzeşmesini ve eğitim kurumlarında örgüt iklimi bilgilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde performans ve performans yönetimi, performans kavramının tanımı, performans kavramının boyutları, performansın ölçülmesi, performans yönetimi, performans değerlendirme ve değerlendirmede karşılaşılan sorunlar başlıkları altında açıklanmasına yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise eğitim kurumlarında yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine olan etkisini

ve bu kavramların eğiticilerin performanslarına katkısının neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Tanımı

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmada, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. İnsanlar sosyal nitelikli canlılar oldukları için gruplar kadar grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar.¹

Liderlik kavramının iyi anlaşılabilmesi için öncelikle şu iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. ikincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu formel örgütlerden, informal bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir süreçte, etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı -yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs.- liderliği kendi bakış açısından tanımlamaya çalışmıştır.² Bu nedenle literatürde çok farklı liderlik tanımları ile karşılaşmak mümkündür.

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.³ Bir başka tanıma göre; Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların ortak hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan bir süreç olarak tarif edilebilir.⁴ Aynı zamanda; Liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak da tanımlanabilir. Liderlik, grup, örgüt ya da toplum olarak, belirli ortak

¹ Karkın, N., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, Türk İdare Dergisi, Sayı:445, Ankara, 2004, s.44.

² Karkın, a.g.m., s.44.

³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000 s.411.

⁴ Werner, I., Liderlik ve Yönetim, (Çev. V. Üner), İstanbul, 1993, s.17.

amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme sürecidir.⁵ Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik; bir kişilik özelliği, belli bir makamın niteliği veya bir davranış şekli olarak kullanılmıştır.⁶

Lider, grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak tanımlanabilir. Ayrıca liderlik olgusunun güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma sürecidir ve bu yeteneğe sahip olan kişiye de lider denir. Lideri bir başka açıdan tanımlamak gerekirse, Lider; grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişidir.⁷

Liderlikle ilgili olarak her geçen zaman liderlik kavramına yeni kavramlar girdiğini buna bağlı olarak; *etik liderlik, ahlaki liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği, dönüşümsel liderlik v.b.* gibi sürekli yeni liderlik tanımlarından söz edilmektedir.⁸ Ayrıca liderlikte bireysel özellikler ve davranışlar, diğer insanlar üzerindeki etkileme gücü, diğer insanlarla etkileşim biçimi, rol ilişkileri, yönetim pozisyonuyla ilgili görev, etki, yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin diğerlerinin algıları gibi hususların vurgulanarak liderlik tanımları yapılmıştır.⁹ Buraya kadar yapılan liderlik tanımlarından yola çıkarak liderliğin çok yönlü bir kavram olduğu, liderliği etkileyen, ona değişik boyutlar kazandıran faktörlerin ışığında farklı tanımlara sahip olduğu görülmektedir.

1.2. Liderliğin Önemi

21. yüzyıldaki hızlı değişim nedeniyle örgütlenme ihtiyacı duyan toplumlarda ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticiliğin önemi artmaktadır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip

⁵ Yiğit, A., Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s.13.

⁶ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.1.

⁷ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.332.

⁸ Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2004, s.3.

⁹ Şişman, a.g.k., s.4.

olunması gereği kuskusuzdur.¹⁰ Liderlik sosyal etkileme süreciyle meydana gelir. Liderlik için muhakkak biçimsel bir örgütün varlığına ve biçimsel yetki ile donatılmış olmaya gerek yoktur. Biçimsel yetkiye sahip olmaksızın büyük kitleleri peşinden sürükleyen birçok lider vardır. Her yöneticinin lider olması gerekmediği gibi, her liderinde muhakkak bir yönetici olması gerekmez.¹¹ Fakat günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmaları arzu edilmektedir.

Liderlik niteliğine sahip bir yöneticinin insan ve maddi kaynakları, işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçirebilmesi söz konusudur. Örgütte güdülenme, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider yönetici, işgörenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini örgüte adama, duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir.¹²

Lider, işletmenin etkinliğini belirler. Etkili bir liderin bulunmadığı durumlarda organizasyonunun başarılı olmasını beklemek doğru değildir. Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisidir. Yapılan bir araştırmaya göre işletmenin satış rakamları, kâr, kâr artışı gibi yönleri üzerinde liderin etkisinin %67' ye kadar çıkabileceğini göstermiştir.¹³ Elde edilen bilgilere göre işletmenin örgütsel başarısında liderin büyük bir öneminin olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.3. Liderin Özellikleri

Liderlik özelliklerini tanımaya yönelik yapılan bir araştırmanın bulgularına göre lider olan ya da olmayanlar arasında bilişsel güç, bilgili olma, güvenilebilir olma, sorumluluk alma, iyi ilişkiler kurma, yüksek bir konumda olma gibi özellik veya niteliklerde ayrılığın olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır;¹⁴

¹⁰ Önal, G., Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000, s.108.

¹¹ Ateş, G., Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s.2.

¹² Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerin Liderlik Davranışları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, Ankara, 1992, s.159.

¹³ Erdoğan, a.g.k., s.355.

¹⁴ Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, ss.77-82.

- Lider izleyenlerine ulaşabilecekleri hedefler koymalı ve bu hedeflere ulaşmak için gereken görevleri saptayabilmeli ve benimsetebilmelidir.
- Lider, kendini izleyenlerin bilişsel gücünün ortalamasından daha yüksek bir bilişsel güçte (algılama, bellek, yorumlama, yargılama, karar vermede) olmalıdır.
- Lider kendini izleyenlerle daha iyi bir iletişim kurmalıdır.
- Lider sorunları çözebilmek için izleyenlerinden daha yüksek bilgi, beceri ve tutuma sahip olmalıdır.
- Lider sorun çözmek ve amaçlara ulaşmak için izleyenlerden daha fazla güdülenmiş olmalıdır.
- Lider izleyenlerini iyi tanıyarak uygun görevler vermeli, karara katılmasını sağlamalı ve sorumluluk yüklemelidir.

Yapılan bir araştırmaya göre bir liderde bulunması gereken yetenekler ve kişisel özellikler liderin etkinliğini sağlamaktadır. Etkin bir lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli hazırlıklı olmalı, bireysel ve örgütsel amaçlarına ulaşmak için sabırlı, kararlı ve cesur olmalıdır. Aynı zamanda en zor koşullar altında yılmamalı, böyle durumlarda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalı, ortaya çıkan sorunları, bilgi birikimini kullanarak en pratik biçimde çözümleyebilmelidir. Bilgi ve deneyimleriyle çevresindekileri güdüleyerek onların kişisel yeteneklerini en üst seviyede kullanma ve geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. Liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması gerekmektedir.¹⁵

1.4. Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır. Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme, bir kimsenin, başka birinin öneri talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir.¹⁶ Güç kavramıyla birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı; kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade etmektedir. Güç kaynakları kişinin

¹⁵ Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s.282.

¹⁶ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.449.

başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı kaynakları temsil etmektedir.¹⁷ Liderliğin iyi anlaşılabilmesi için liderin güç kaynaklarının neler olduğu bilinmelidir.¹⁸ Yapılan bir araştırmaya göre liderin beş farklı güç kaynağı bulunmaktadır;

- Yasal Güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları tarafından kabul edilen bir güçtür.
- Ödül Gücü, liderlerin örgütteki astlarının yeteneklerini değerlendirmede yararlandıkları güçtür. Liderler işgörenlerin istediği ödülü kontrol ederler ve kime ne ödül verileceğine karar verirler. Ödül gücü ücret yükseltme, değerlendirme, terfi ve övgü gibi güçleri kapsayabilir.
- Zorlayıcı Güç, ödül gücünün karşıtıdır. Liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Zorlayıcı güç rütbe indirme, ücret artışı engellemenin, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme gibi güçler olabilir.
- Uzmanlık Gücü, grubun ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgileridir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.
- Karizmatik Güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizma, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliği ve saygısını yansıtmaktadır.

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen 20. yüzyıla kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalara rastlanılmamıştır. Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında daha çok liderin kişisel özellikleri üzerinde daha fazla durulduğu görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bu alanda yapılması tutarlı bulguların üretilmediğini ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Bu yüzden liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinin de incelenmesi ihtiyacı

¹⁷ Göktepe, N., Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astlarının Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.4.

¹⁸ Çelik, a.g.k., s.4.

ortaya çıkmıştır.¹⁹ Liderlikle ilgili yaklaşımlar, temel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern (çağdaş) yaklaşımlar olarak dört grupta toplanabilir.²⁰

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir.²¹ Liderin, özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Eski çağlarda liderin insanüstü niteliklere sahip olup oldukları, liderlerin ‘sihirli’, ‘süper’ ve başkalarından farklı özellikleri bulunduğu görüşüne yer verilmiştir. Daha sonraki yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lideri; fiziksel özellikleri (güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma), düşünsel özellikleri (zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme), duygusal özellikleri (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs), sosyal özellikleri (başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme) bakımından belirlenmeye çalışılmıştır.²²

2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderlik bir bakıma bireyin kişisel yetenek ve özelliklerinin bir fonksiyonudur. Bunlar; kendine güven, güvenilirlik ve inisiyatif özellikleridir. Liderlerin etkili sosyal yetenek sahibi olmaları beklenir. Yani lider durumun detayları üzerine çıkarak konuya çok daha geniş açıdan bakma yeteneğine sahip olmalıdır.²³

¹⁹ Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005, s.351.

²⁰ Karkın, a.g.m., s.52.

²¹ Eren, a.g.k., s.417.

²² Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, ss.220-221.

²³ Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara, 2005, s.411.

Davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.²⁴ Davranışçı kuramlar, lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Buna göre lider; görev yönelimli liderlik davranışını sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltmesi ve grup üyelerinede destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.²⁵

Davranışsal liderlik yaklaşımını, özellikler yaklaşımına göre değerli kılan en önemli nokta; bu yaklaşımın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmalarıdır.²⁶ Davranışsal liderlik yaklaşımının temeli liderin özelliklerinden çok davranışlarından etkilendiğini ortaya koymaktadır.

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesinin İş Araştırması Bölümü'nde araştırmacılar liderlik alanında yoğun bir araştırmayı sorgulamaya başladılar. Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve yöneticilik süreci ile yöneticiyi açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.²⁷ Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturmaları, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını, inisiyatif faktörü ise liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemlerini belirleme, iş ile ilgili sürelerini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.²⁸

²⁴ Gary, Y., Leadership In Organizations, New Jersey, 1989, s.73.

²⁵ Çelik, a.g.k., s.11.

²⁶ Göktepe, a.g.t., s.13.

²⁷ Tikici, a.g.k., s.413.

²⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 1999, s.332.

Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmada liderlik davranışlarını betimleme anketi kullanılmıştır. Bu anketin uygulanması sonucunda bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir;

- “
- Liderlik Davranışını Betimleme Anketi tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.
 - Etkili lider davranışı, göreve ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek, yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.
 - Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.
 - Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde, uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında; kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
 - Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.
 - Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.”²⁹

2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamaktadır.³⁰ Bu araştırmaların amacı grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.³¹ Bu çalışmanın amacı; verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmaktır. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı saptanmıştır. Bunlar; ‘işe yönelik lider’ ve ‘insana yönelik lider’dir.³²

İş merkezli liderlik davranışı sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir. Lider yasal, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta, ise

²⁹ Çelik, a.g.k., s.13.

³⁰ Çelik, a.g.k., s.14.

³¹ Tikici, a.g.k., s.413.

³² Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002, s.461.

yakın ilgi göstermekte, astlarına ne yapacağını açık biçimde anlatmakta, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmektedir. İş gören merkezli liderlik tipi ise, astlarının mutluluğuna özen göstermektedir.³³ Bu iki lider davranışı iki uç noktayı belirtmektedir. Şekil 1’de verildiği gibi, bir lider ya iş merkezlidir, ya da işgören merkezlidir.



Şekil 1: Likert’in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi

Kaynak: Özkalp, E-Kirel Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005, s.354.

Michigan State Üniversitesi’nde yapılan bu araştırma programındaki amaç başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu araştırmada, iş gören merkezli liderlik davranışının, iş merkezli liderlik davranışına göre daha verimli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yüksek başarı için aşırı baskı uygulanan personel, daha az baskıya maruz kalan personelden daha verimli olduğu bulunmuştur. Düşük üretim gerçekleştiren birimlerin başkanları yakın denetim uygulamaktadırlar. Yüksek üretim gerçekleştiren grupların başkanları astlarına her durumda yardımcı olur ve anlayış göstererek astların hatalardan ders çıkardığına inanırlar. Verimliliği yüksek personelin motivasyonları da yüksektir. Verimliliği yüksek gruplar, düşük olan gruplara oranla daha az şikâyet göstermektedirler.³⁴

2.2.3. Likert’in Sistem-4 Modeli

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1’den 4’e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemler incelendiğinde;

³³ Koçel, a.g.k., s.471.

³⁴ Yiğit, a.g.t., s.46.

Sistem 1’de; yönetimin, astlarına güvenini bulunmamaktadır. Bazı durumlarda astlarına karar verme sürecine katılma imkânı tanımaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve emir komuta zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve bazı durumlarda verilen ödüllerle ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast üst arasındaki ilişkiler çok az olduğu kadar zayıf ve güvensizdir. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.³⁵

Sistem 2’de yöneticinin astlara karşı güveni vardır. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinden yapılırken, alınacak kararların bir kısmı belli sınırlar çerçevesinde alt yönetim kademelerinde geçirilmektedir. Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Kontrol süreci yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere geçirilmiştir.³⁶

Sistem 3’de yönetimin astlara büyük ölçüde fakat tam olmayan güveni vardır. Kararların önemli bir kısmı geniş ölçüde yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik karar vermelerine izin verilir. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlüdür. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere kaydırılır ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur.³⁷

Sistem 4’de yönetimin astlarına güveni tamdır. Karar verme düzenli ve hiyerarşik bir biçimde bütün örgüte dağıtılmıştır. İletişim, hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğrudan işlemektedir. Astlara, bazı yetkiler vererek ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme ile güdüleme imkânı sağlanmıştır. Yüksek derecede güven ve arkadaşlık havası mevcuttur. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır.³⁸

³⁵ Tikici, a.g.k., s.411.

³⁶ Tikici, a.g.k., s.412.

³⁷ Tikici, a.g.k., s.412.

³⁸ Tikici, a.g.k., s.412.

Sonuç olarak Sistem 1, görev eğilimli otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise bu iki ucun arasında orta aşamalardır.³⁹ Tablo 1’de Likert’ in dört tip liderliği özetlenmektedir.

Tablo 1: Likert’in Sistem-4 Modeli

Sorular	Sistem-1 Baskıcı Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-2 Yardım sever Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-3 Danışmacı Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-4 Katılımcı Grup
Astlara ne derece itimat edilir	(Hiç)	(Küçük Görülür)	(Epey)	(Tam)
Astlar Üstleri ile ne derece serbestiyetle işleri hakkında konuşur	(Hiç)	(O kadar değil)	(Gayet serbestçe)	(Tamamıyla Serbest)
Astların fikirleri araştırılıp kullanılıyor mu? (Tabii ki kayda değerse)	(Nadiren)	(Bazen)	(Genellikle)	(Her zaman, daima)

Kaynak: Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara, 2005, s.413.

2.2.4. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisidir. Blake ve Mouton, liderliği iki temel boyutta gelişen 5 ana tipe ayırırlar. Bu boyutlar Şekil 2’de gösterildiği gibi ilki üretime ilgi, diğeri ise insan ilişkileri ile ilgidir. Diyagramda yatay eksen üretime ilginin derecesini belirtir. Lider bu yatay eksen üzerinde değerlendirilmektedir. Her eksen 1’den 9’a kadar derecelendirilmiştir. Orta nokta ve köşeler dahil olmak üzere beş temel liderlik biçimi yer almaktadır.⁴⁰

Görev Esaslı Yönetim (9,1): Görev esaslı yönetim, üretim için 9 derece önem verirken, insan için sadece 1 derece önem vermektedir. Bu tür yöneticiler öncelikle çıktı ile ilgilenmektedirler ve onların esas sorumlulukları başarmaları gereken üretim hedefleridir.

³⁹ Tikici, a.g.k., s.412.

⁴⁰ Tikici, a.g.k., s.414.

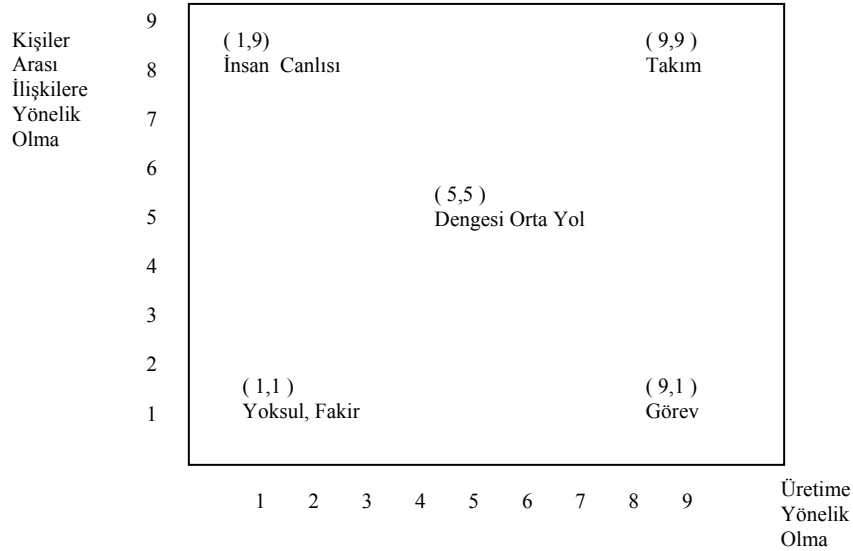
İnsan Canlısı Yönetim (1,9): İnsan canlısı yönetim, üretime 1 derece önem verirken, insana 9 derece önem vermektedir. Bu tür yöneticilerin düşüncesine göre insanlar mutlu edilir, aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacaktır.

Yoksullaşmış Yönetim (1,1): Bu pozisyondaki yöneticilerin üretim için ilgileri; zayıf ve işi geçiştirmek kadardır. İnsan ilişkilerinin önemine de aldırış etmezler. Bu tip yöneticilerin amacı oldukları yerden emekli olmaktır.

Dengeci Yönetim (5,5): Dengesi, yönetimin etrafında toplandığı bu teori, kabul edilebilir miktarda üretimde bulunmak ve insana gerekli olduğu kadar moral vermektir. Bu tür yönetici insan ve üretim için kuvvet ve esneklik arasında bir noktada yer alır.

Takım Yönetimi (9,9): Takım yöneticileri insan ve üretimin birbirine entegre olabileceklerine inanmaktadırlar. Bunlar hem işletmenin hedeflerine ulaşılacak çalışmanın yapılabileceği hem de çalışanların tatmin edilebileceği bir ortamın oluşturulacağı inancındadırlar. Herhangi bir problem çıktığında yöneticiler grup ile konuşurlar, çözüm önerirler, birbirlerinden fikir alışverişinde bulunurlar.

Şekil 2: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara, 2005, s.413.

2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Yöneticilerde "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. X kuramının varsayımları şunlardır;

- “ ➤ Genel olarak insan, çalışmaktan hoşlanmaz ve ondan kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk yüklenmeyi istemez, tembeldir.
- Ussal-ekonomiktir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Ona güvenmek doğru değildir. Sürekli denetlenmelidir.
- Çalışması için zorlanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.”⁴¹

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleriyle hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Çalışma koşullarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcılığı ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır. McGregor'un "Y" teorisi, hem örgütlerin amaçları açısından hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından büyük motivasyon kaynağıdır. Y kuramının varsayımları şunlardır;

- “ ➤ İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.

⁴¹ Eren, a.g.k., s.426.

- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.
- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Yöneticinin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturmaktır.”⁴²

Y teorisi X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup, insan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar kazanmaya yatkın varlık olarak tanımlanmıştır. Bireye, çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçlarına daha kolaylıkla uyarlılık sağlayacağı değerlendirilmiştir.⁴³ X ve Y teorileri arasındaki temel farklılıkları Tablo 2’de karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.⁴⁴

Tablo 2: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir.	1. Birey aktif ve dinamiktir.
2. İş görenler suçlanır.	2. Yöneticiler suçlanır.
3. Ekonomik güdülenir.	3. Sosyo-psikolojik güdüler
4. Dış Denetim	4. Kendi kendine yönetim ve denetim
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticiler	6. Kararlara katılma söz konusudur.
7. Katı ve sert otorite	7. Yumuşatılmış ılımlı otorite

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.25.

2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik üzerine çalışma yapan birçok araştırmacı, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Böylece liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüşü ortaya atıldı.⁴⁵ Durumsallık yaklaşımı iyi bir liderin davranış biçiminin şartlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider

⁴² Eren, a.g.k., s.426.

⁴³ Eren, a.g.k., s.427.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.25.

⁴⁵ Çelik, a.g.k., s.18.

olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir. Liderlik olayını, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliğine, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyişlerine, liderin ait olduğu organizasyonun özelliklerine ve lider ile izleyicilerin geçmiş tecrübelerine dayanılarak belirlenebilmektedir.⁴⁶

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranış etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin teminini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini attıracağını varsaymıştır. Durumsallık teorisine göre her iki davranış belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir.⁴⁷ Bu nedenle durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini tanımlamaya çalışmaktadır.

2.3.1. Fred Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir, ama gerekli de olmayabilir. Lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar.⁴⁸ Yöneticinin başarısında, başarılabacak işin niteliği, liderin izleyenler arasındaki ilişkileri ile liderin bulunduğu makamdan kaynaklanan gücün önemli bir yere sahiptir. Başarılabacak işin niteliği; görevlerin net olduğu bir işletmede yapılan işlerin kalitesi daha iyi denetlenebilir ve bireyler görevlerin net olmayan işletmedekilere göre daha başarılı olabilirler. Çok yapısallaştırılmış bir görevde yönetici daha rahat çalışır. Bu durum da lidere geniş çapta etkileme gücü sağlar. Öte yandan hiç yapısallaştırılmamış işlerde liderin etkileme gücü daha azdır nedeni de astlarından daha fazla bir bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda yöneticinin başarısının lider ile işgörenler arasındaki ilişkiyle yakından ilgisi bulunmaktadır. Buna göre liderin yetkisi astların ve grubun lideri kabullenme seviyesine bağlıdır. Lider ile

⁴⁶ Tikici, a.g.k., s.419.

⁴⁷ Tikici, a.g.k., s.420.

⁴⁸ Çelik, a.g.k., s.21.

izleyenler arasındaki ilişkinin olumlu ve iyi olması liderin kabullenilme seviyesini arttırarak astların lidere karşı güven kazanmalarını sağlamaktadır. Son olarak liderin başarısı sahip olduğu makamın vermiş olduğu güçten de etkilenmektedir. Lidere komut verme, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi bulunduğu makamdan kaynaklanmaktadır.⁴⁹

Bu liderlik yaklaşımından edinilen bilgilere dayanarak, liderliğin ve durumun etkin bir performans için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Etkin bir performans yönetimi için nasıl kullanılacağı konusunda önemli faydalar sağlayacaktır.⁵⁰

2.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-amaç kuramı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç kuramı, lider etkililiği açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Yol-amaç kuramı, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır.⁵¹

Yol-amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok, izleyenlerin güdülenmesi çok önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir.⁵² Lider davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte ulaşabilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Bir liderin güdüleyici olabilmesi için çalışanların gereksinimleri ile grubun amaçlarını iyi birleştirmesi gerekmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları işte tatmin olmasını sağlamak ve doyumlarını arttırmak için ne tür davranışlarda bulunmalarını bilmeleri gerekmektedir. Bunun için yöneticiler gerekli araştırmaları yapmalıdırlar. Yöneticiler, birlikte çalıştığı kişilerin bireysel veya grup olarak

⁴⁹ Tikici, a.g.k., s.420.

⁵⁰ Kılıç, G., Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006, s.61.

⁵¹ Çelik, a.g.k., s.18.

⁵² Başaran, a.g.k., s.73.

iş başarıma güçlerini nasıl arttıracaklarını araştırmak ve yöntemler geliştirmek durumundadır. Yöneticiler, işgörenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlar. İşgörenlerin teknik özellikleri ile iş başarıma arzuları arasında bir ilişki ve denge kurmak zorundadırlar.⁵³

Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerine odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchell'in kuramına dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir;

- “ ✓ Emredici (Yönlendirici) Liderlik: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
- ✓ Başarı Yönelimli Liderlik: Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörelere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- ✓ Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörelere ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
- ✓ Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce işgörelere düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.”⁵⁴

Bu dört tip liderlik davranışı değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabilir. Bu teori, oldukça mantıklı ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuramdır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur. Örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimleri dikkate alıp, amaçları belirleme ve iş ile görevlerdeki belirsizlikleri azaltma, ya da ortadan kaldırma girişimleri, izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yönleltebilir.⁵⁵

Yol-amaç kuramı, durumsallık kuramları içinde yeni bir kuram olarak görülebilir. Yol-amaç kuramından eğitimsel liderlik açısından çıkarılabilecek bazı sonuçlar vardır. Yol-amaç kuramının öngördüğü dört liderlik davranışı, biçiminden destekleyici ve

⁵³ Eren, a.g.k., s.455.

⁵⁴ Çelik, a.g.k., s.19.

⁵⁵ Eren, a.g.k., s.454.

katılımcı liderlik davranışı daha kolay uygulanabilir. Çünkü eğitim örgütleri eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Okullarda emredici liderlik davranışının etkili olması mümkün değildir. Ancak bazı durumlarda yönetici bu liderlik davranışını sergileme ihtiyacı duymaktadır. Okul yöneticisinin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak yolları açması, yol-amaç kuramı açısından önemli görülmektedir. Öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açan okul yöneticisi, öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu arttıracaktır.⁵⁶

Emredici lider astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar. Destekleyici lider astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Katılımcı lider ise kararları vermeden önce astlarının fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır. Başarıya yönelik lider ise amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.⁵⁷

Şekil 3'te görüldüğü gibi yol-amaç kuramı; liderlik davranışlarının astların tatminini nasıl etkilediğini iki durumsal faktörle açıklamaya çalışır. Bunlar astların kişisel özellikleri ve çevrenin özellikleridir. Kontrol noktası bireyin kendi hakkında olumlu düşünme gereksinimidir. Bu gereksinim onay gereksinimi ile ilgilidir. Başkalarının ne düşündüğünü dikkate almaksızın kendine saygı duyma başarabileceğine inanmasıdır. Araştırmalar kendilik kontrolü kuvvetli olan kişilerin katılımcı liderle çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir. Kendilik kontrolü güçlü olamayan kişilerin yönlendirici lideri tercih ettikleri görülmüştür. Algılanmış yetenek ise kişilerin görevlerini yerine getirme yetenekleridir. Çalışanların yetenek düzeyleri yüksekse yönlendirici lideri daha az tercih ederler.⁵⁸

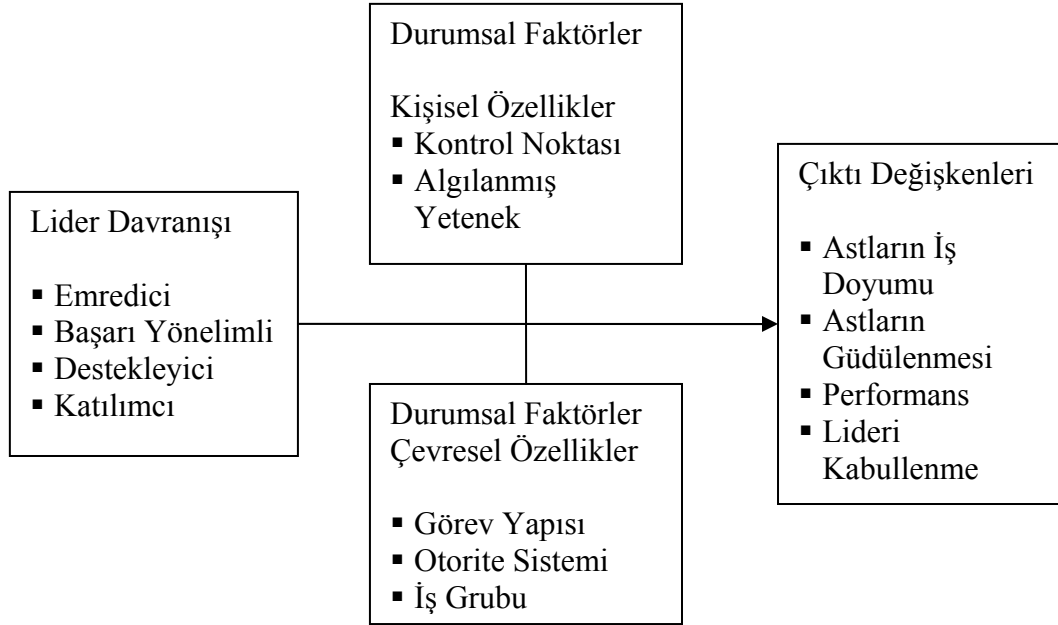
Çevresel özellikler ise işin yapısı, formel otorite sistemleri ve iş grupları olarak belirlenmiştir. Yol amaç kuramı bu tür çevresel özelliklerin belirsizliği durumunda liderin astlara yol gösterici olabileceklerini ileri sürer. Ancak bazı durumlarda liderin davranış

⁵⁶ Çelik, a.g.k., s.21.

⁵⁷ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.361.

⁵⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.362.

biçimi astların tatminini gerekenden fazla azaltacaktır. İş gruplarının çalışanlara yeteri kadar sosyal destek verdiği durumlarda destekleyici lider çekici olamayabilecektir.⁵⁹



Şekil 3: Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki

Kaynak: Özkalp, E-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005, s.361.

2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton Kuramı, farklı durumlarda farklı liderlik biçemlerinin uygun (etkili) olacağı görüşüne dayanan Fiedler'in liderlik modelinden yararlanılarak, liderlerin belirli koşullarda etkili olabilmesi için nasıl davranışları gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çağdaş liderlikte temel sorun karar verme sürecine katılmadır.⁶⁰

Bu kuramda belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkiden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durulmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiği açıklanmaktadır.⁶¹ Bu modelde iki durumsallık

⁵⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.362.

⁶⁰ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, s.257.

⁶¹ Tikici, a.g.k., s.423.

değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise liderlik biçimidir.⁶² Bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır; bunlar kararın kalitesi, kararın kabulü ve vaktinde davranmaktır.⁶³

Her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılmaları uygun değildir. Hangi durumlarda astların kararlara katılacağı belirlenmesinde en önemli kriter, kararın niteliğidir. Kararın nitelik gereksinmesine sahip olup olmadığının belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın nitelik gereksiniminin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarımı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir kalite gereksinimine sahipse, bir başka ifade ile verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekmektedir.⁶⁴

Sonuç olarak, bu yaklaşım yöneticilerin mevcut liderlik davranışlarının tespit edilmesinde ve onların karar verme sürecinde astlarıyla olan ilişkilerinde daha esnek davranmalarını sağlayacak yönde eğitimlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir.

2.3.4. Üç Durumsallık Modelinin Karşılaştırması

Feidler'in kuramında bir yöneticinin liderlik davranışı, durumun lider açısından uygunluğuna bağlıdır. Vroom ve Yetton yöneticilerin liderlik biçimini, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru uzanan bir çizgi üzerinde görmektedir. Bu kurama göre yöneticinin rolü, kararın niteliğini geliştirmek, kararın çalışanlar tarafından kabul edilme ve uygulanma olasılığını güçlendirmektir. House'nin yol-amaç kuramında ise lider; destekleyici, katılımcı, emir verici ve başarı yönelimli bir liderlik davranışı sergilemektedir. Bu kuramın amacı, izleyenlerin performansının ve iş doyumunun geliştirilmesidir Tablo 3'te üç durumsallık modelinin karşılaştırması gösterilmektedir.⁶⁵

⁶² Çelik, a.g.k., s.25.

⁶³ Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2001, s.131.

⁶⁴ Zel, a.g.k., s.132.

⁶⁵ Çelik, a.g.k., ss.28-30.

Tablo 3: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Kuram	Lider Davranışları	Durumsallık Değişkenleri	Lider Etkililiğinin Ölçütü
Feidler	Görev yönelimi İlişki yönelimi	Grup İklimi görev yapısı liderin konumsal gücü	Performans
House'nin Yol-Amaç Kuramı	Destekleyici Emir Verici Katılımcı Başarı Yönelimli	İşgörenlerin Özellikleri Görev Özellikleri	İşgörenlerin iş doyumunu ve iş performansı
Vromm ve Yetton Kuramı	Otokratik Davranıştan demokratik davranışa	Kararın Niteliği Kararın Kabulü	Kararın Kalitesi İşgörenlerin kararı kabullenmesi

Kaynak: Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.63.

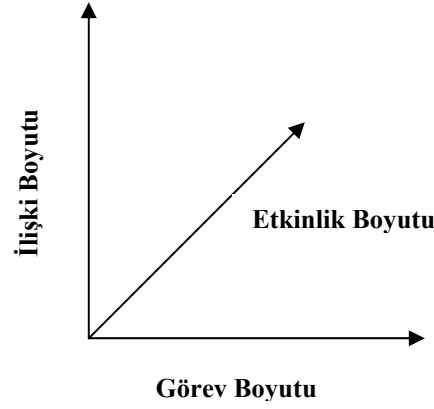
2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek elde edilmiştir. Bu yaklaşımda, dört temel yöneticilik veya liderlik davranış tipi vardır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev düşük ilişki olarak adlandırılmaktadır.⁶⁶

Bu kuramda yer alan boyutlar Şekil 4'e göre şu şekilde açıklanabilir; Göreve yönelim boyutu; kendisinin ve astlarının performansı örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yönelmektedir. İlişki yönelim boyutu karşılıklı güven oluşturmaya ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Bu iki boyutun etkileşiminden etkililik boyutu ortaya çıkmaktadır. Liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁷

⁶⁶ Eren, a.g.k., s.430.

⁶⁷ Çelik, a.g.k., s.35.



Şekil 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Kaynak: Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.63.

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak benimsemiştir. Etkili liderlik biçimleri, Geliştirici, Yönetici, Bürokrat, İyi Niyetli Otokrat; Etkisiz liderlik biçimleri ise Misyoner, Uzlaştırıcı, Otokrat ve ilgisizdir;⁶⁸

Bu kuramın ortaya koyduğu etkili liderlik biçimleri; geliştirici liderlik davranışında bulunan liderler ilişkiye çok fazla önem vermektedirler. Görevlerine ilgileri oldukça azdır. Yönetici liderlik davranışında bulunan liderler hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem vermektedir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden anlayan kişidir. Bürokrat liderlik; bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem ilişkiye çok az ilgi göstermektedirler. Bu tip liderler, esas kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmeye çalışırlar ve sürdürmek ister. İyi niyetli otokrat; bu tip liderler görevlerine yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler.⁶⁹

Bu kuramın ortaya koyduğu etkisiz liderlik biçimleri; misyoner, uygun olamayan bir durumda işgörene çok fazla ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Uzlaştırıcı, Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkidenden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Otokrat, bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut işe önem verir. İlgisiz lider uygun olmayan

⁶⁸ Çelik, a.g.k., ss.36-38.

⁶⁹ Çelik, a.g.k., s.36.

durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.⁷⁰

Reddin'in kuramı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir kuram değildir. Bu yaklaşımda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in yaklaşımı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermektedir.⁷¹ Bu açıdan bakıldığında üç temel liderlik kuramlarının bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımlarının ortak noktası olan görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerine yoğunlaşmıştır. Görev davranışı boyutunda göre lider, üyelerin rollerini tanımlar ve organize eder, her bireye görevlerini açıklar. Lider, üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. İlişki davranışı boyutuna göre lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içindedir. Bireylere açık bir iletişim ve psikolojik, duygusal destek vardır. Liderin davranışları genellikle dinlenme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme biçiminde gerçekleşmektedir.⁷²

Bu kuramda bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğu savunulmaktadır. Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimi ne kadar iyi ayarlayıp, dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırmaktadır.⁷³ Olgunluk düzeyi; izleyenlerin bilgi ve becerilerini ifade eden yeterlilikleri ile izleyenlerin motivasyonlarını ve güvenini içeren bağlılıkları anlamına gelmektedir. İzleyenlerin yeterlilikleri ve bağlılıklarının artmasıyla, olgunluk düzeylerinin de artması dolayısıyla daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Bu nedenle liderin, izleyenlerinin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici, liderlik biçimleri göstermesi gerekir.⁷⁴

⁷⁰ Çelik, a.g.k., s.38.

⁷¹ Çelik, a.g.k., s.38.

⁷² Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.366.

⁷³ Zel, a.g.k., s.122.

⁷⁴ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.44.

2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapılarını etkileyebilecek bir güce sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ya bu değişimlere ayak uydurmaları ya da çevresel değişimi etkilemeleri gerekmektedir.⁷⁵ Yoğun bir değişme hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir.⁷⁶ Bu nedenle liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir.

2.4.1. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda vizyoner liderlik konusu özellikle 1990'lı yıllarda büyük önem kazanmıştır. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri aşarak başarı göstermesine dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarında etkili olmaktadır. Bu hızlı değişim süreci içinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Bazı durumlarda vizyon amaçlarla karıştırılabilmektedir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır.⁷⁷

Vizyon, değişim ve gelişmelerden en fazla etkilenen okul örgütleri için de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çağdaş okul yöneticisinden beklenen en önemli özelliklerden birisi de, okulu için bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyoner lider, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunan bir liderdir.⁷⁸

Vizyon bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında vizyon geliştirilirken belirli ilkelere uyulması kaçınılmaz olmaktadır. Okullara yönelik vizyon geliştirme sürecinde vizyon öncelikle okulda benimsenen kurumsal değerlere ve ilkelere dayalı olması gerekir. Vizyonu misyon tamamlamalıdır. Vizyon oluşturulurken okulun üst düzey yöneticilerinden alt düzeye kadar herkesin katılımı ile geliştirilmelidir. Vizyon herkes için açık ve net

⁷⁵ Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004, s.1.

⁷⁶ Ateş, a.g.t., s.35.

⁷⁷ Çelik, a.g.k., s.173.

⁷⁸ Gümüşeli, A.İ., "Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:28, Ankara, 2001, s.539.

olmalı herkes tarafından yorumlanabilir olmalıdır. Vizyon geliştirildikten sonra kurumsallaşması için öncelikle misyon ortaya konmalı, zamanla uygulamaya yönelik standart kural, program ve politikaların açıklık kazanmasıyla da uygulanmalıdır. Okulun yapısı, okulda işleyen kurallar, roller ve ilişkiler gözden geçirilerek vizyon sağlamlaştırılmalıdır.⁷⁹

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner bir lider geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve vizyonunu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir. Vizyoner bir liderin göstereceği davranışlar şunlardır;

- “ ✓ Yön belirleme: Mükemmele ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için okulun geleceğe yönelik temel eğilimlerini belirler.
- ✓ Değişme rehberi: Vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için değişme sürecine açıklık getirir.
- ✓ Sözcülük: Okul ve toplum için gündemler oluşturma ve bu gündemleri açıklamak için sözcülük yapar.
- ✓ Öğretmenlik: Profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur.”⁸⁰

Vizyoner lider, vizyonu okulun örgütsel yapısıyla birleştirir ve bu sayede vizyon hayat bulur. Bu bağlamda bir okul müdürünün vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için bazı davranışları göstermesi gerekmektedir. Buna göre vizyoner lider olarak okul müdürü, örgütün tüm işgörenlerinin katılımı sağlayarak kurumun vizyonunu ve misyonunu geliştirmelidir. Okulun sahip olduğu vizyon ve misyonunu okulun tüm birimlerine, velilere, öğrencilere etkili bir biçimde aktarabilmelidir. Düzenlenecek törenler, konferanslar ve benzeri etkinlikler yoluyla vizyonu sürekli gündemde tutabilmelidir. Ortak vizyona ulaşmak için takım çalışması yaparak, öğretmen, öğrenci, personel ve velilerin işbirliği içerisinde çalışabilecekleri bir iklim oluşturabilmelidir. Okul toplumunun okul geliştirme etkinliklerine katılımını sağlamalı ve okulun eğitim programları, planları ve etkinliklerinin vizyon doğrultusunda düzenlenmesi ve uygulanmasını sağlayabilmelidir.

⁷⁹ Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara, 2002, ss.78-79.

⁸⁰ Çelik, a.g.k., s.178.

Vizyona ulaşmayı engelleyen faktörleri tanıyarak, ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri alabilmelidir. Okul misyonu ve amaçlarının gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların neler olduğunu araştırarak onları temin edebilmeli ve var olan kaynakların vizyon ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayabilmedir.⁸¹

2.4.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik kavramı 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayrım olarak transformasyonel liderlik terimi kullanmaya başlanmıştır. Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta dönüşümsel liderliğin, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olabileceğidir. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir.⁸²

Dönüşümsel liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder. Dönüşümsel liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürürken uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar.⁸³ Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla bu değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok transformasyonel liderin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Transformasyonel lider, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yöneliktir.⁸⁴

Yapılan bir araştırmaya göre dönüşümsel liderliğin tamamlayıcı üç unsuru vardır; karizma, bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel uyarım ve bu üç mekanizmanın bileşimi ile dönüşümselliğin başarılacağına inanılır. İlk olarak dönüşümcü liderler astların önemsenmesine ve değerlerinin yükseltilmesine önem verirler. İkincisi, dönüşümcü liderler astların kendi çıkarlarını geliştirmelerine ve enerjilerini örgüt adına kullanmaları yönünde

⁸¹ Gümüşeli, a.g.m., s.539.

⁸² Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.371.

⁸³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.189.

⁸⁴ Çelik, a.g.k., s.172.

motive ederler. Son olarak dönüşümsel lider astların ihtiyaçlarının geliştirilmesi ya da değiştirilmesi üzerine etkileri vardır. Dönüşümsel liderlik süreci için öngörülen bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Davranışsal olarak ele alınan bu ilkeler; açık ve cazip bir vizyon geliştirebilme, vizyonu gerçekleştirmek için gerekli stratejileri oluşturabilme, vizyonu iletme ve yayma, vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme, vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlerine güven duyma, her türlü başarıları güveni pekiştirmek için kullanma, başarıları kutlama, rol modeli oluşturarak örnek olabilmedir.⁸⁵

Okulu yeniden örgütleme çalışmaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten transformasyonel liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Eğitimde dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen transformasyonel liderlik modelinden yararlanılmıştır. Transformasyonel liderliğin altı boyutu belirlenmiştir;⁸⁶

- Bir vizyon belirleme ve geliştirme,
- Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme,
- Bireysel destek sağlama,
- Entelektüel uyarım,
- Bir davranış modeli oluşturma,
- Yüksek performans beklentisi,

2.4.3. Öğretimsel Liderlik

Çağdaş okul müdürlerinin yeterli olmak zorunda kaldığı bir diğer liderlik alanı da öğretim liderliğidir. Etkili okullar ve öğretim liderliğine ilişkin gerçekleştirilen birçok araştırmada bu okulların en belirgin özelliklerinin, açık bir örgüt misyonu, koordine edilmiş eğitim etkinlikleri, sistemli bir öğretim denetimi, öğrenme ve öğretmeyi özendirici bir örgüt iklimi olduğu ortaya çıkmıştır.⁸⁷ Okul yöneticisi güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergileyeceği güçlü öğretimsel liderlik davranışları; program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleyebilmeli, okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bizzat rol almalıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için

⁸⁵ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.372.

⁸⁶ Çelik, a.g.k., s.155.

⁸⁷ Gümüşeli, a.g.m., s.540.

gerekli kaynakları sağlama ve öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturabilir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi okulun politikasını geliştirici çalışmalarda bulunabilmelidir. Öğrencilerin okulun başarısını arttırma doğrultusunda gerekli çalışmaları yapabilmeli, öğretmen etkililiği sağlayarak okulun amaçlarına uygun vizyonu geliştirmelidir. Ayrıca bunu örgütsel amaçlara da yansıtabilmelidir. Okuldaki işleyiş konusunda okulun karar verme sürecinde ilgili birim ve grupların görüşlerini almalı, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için gerekli her türlü desteği sağlayabilmelidir.⁸⁸

Bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır: Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır. İşte öğretim lideri olan okul müdürünün temel görevi, öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine etmektir.⁸⁹ Etkili bir okulda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları dört temel boyuttan meydana gelmektedir;

- “ ➤ Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi,
- Öğretimsel kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi,
- İletişim sağlayan kişi olarak okul yöneticisi,
- Görünür kişi olarak okul yöneticisi,”⁹⁰

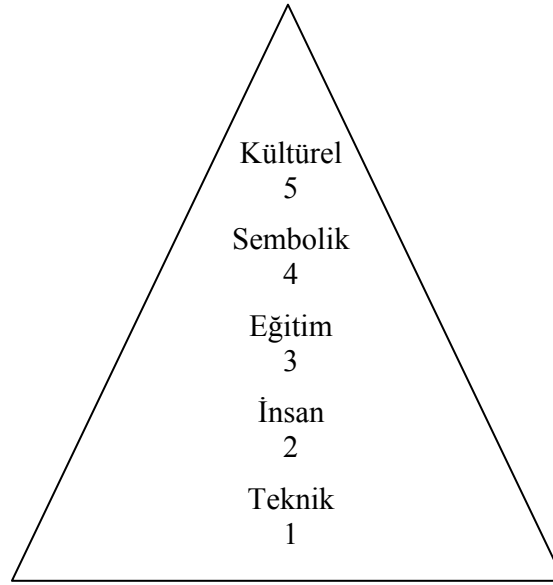
Öğretim liderliği ile ilgili ilk modeli sunanlardan birisi Thomas J. Sergiovanni'dir. Sergiovanni, öğretim liderliğinin okulun yeterlik ve seçkinliğine önemli katkılarda bulunan teknik, insan, eğitim, sembolik ve kültürel beş boyuttan oluştuğundan söz eder. Bu boyutların yoğunluğuna göre sıralanışı Şekil 5'de gösterilmektedir. Buna göre liderlik boyutlarının teknik ve insan boyutlarını sadece okullara özgü değildir. Ancak piramidin üst kısımlarında kalan eğitim, sembolik ve kültürel boyutlar “durumsal ve ortamsal”

⁸⁸ Çelik, a.g.k., s.39.

⁸⁹ Gümüşeli, a.g.m., s.539.

⁹⁰ Çelik, a.g.k., s.46.

niteliktedirler. Dolayısıyla bir okul müdürünün etkili olabilmesi için her boyutta yeterli olması ve üstlendiği rolleri başarıyla yerine getirmesi gerekir.⁹¹



Şekil 5: Sergiovanni'nin Öğretim Liderliği Boyutu

Kaynak: Gümüşeli, A.İ., İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, s.8.

Öğretim liderliğinin en iyi göstergesi, okul merkezli personel geliştirme programlarının varlığı ve programların geliştirildiği okul iklimidir. Öğretim lideri öyle bir kültür oluşturmaya çalışmalıdır ki bütün örgüt üyeleri değişime yönelik olanakları değerlendirebilmeli ve istedik değişikliklerle ilgili yetenekleri kazanabilmelidir.⁹²

2.4.4. Kültürel Liderlik

1980'li yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlamaktadır.⁹³ Liderliği anlamalı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı iletişimin başlangıç noktası kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarını hızlandırdığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve

⁹¹ Gümüşeli, A.İ., İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 1996, s.8.

⁹² Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000, s.85.

⁹³ Erdoğan, a.g.k., s.49.

yargıların temel belirleyicisidir. Bir toplumda lider olarak algılanan kişi, bir başka toplumda hatta toplumu oluşturan alt topluluklarda, gruplarda, örgütlerde lider olarak algılanmayabilir. Sosyal psikoloji alanında yapılan grup, liderlik ve sosyal etkiye ilişkin araştırmalar bu düşüncüyü desteklemektedir. Bu anlamda, otoritenin gücü, grup üyelerinin benzer düşünmesi, çok sayıda kişinin bireyi bu yönde etkilemesi, uyma ve itaat davranışını doğurmaktadır. Bu nedenler, liderliği anlamlı kılan kültürel çevrenin liderliğe, anlam yüklediğini, liderlik biçiminin belirlediğini kanıtlamaktadır. Bu yönüyle kültürel lider, örgüt kültürünü tüm yönleriyle bilen ve değerlendiren, yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle etkin rol oynayabilen kişidir.⁹⁴

Okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir. Okul kendi kültürünü üretir. Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi kültürel liderlikle gerçekleştirilebilir. Okul yöneticisinin kültürel lider olarak görevleri şöyle sıralanabilir;⁹⁵

- Her okulun güçlü veya zayıf bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünü daha çekici bir hale getirmeli ve bu güçten en iyi biçimde yararlanmasını bilmelidir.
- Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması, geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir.
- Kültürel lider, okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmalı ve çalışanlarını değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir.
- Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır.
- Kültürel lider, törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve örgenci velileriyle yapılan toplantılarla okul yaşamını canlı hale getiren ve kültürel yönden sürekli destekleyen liderdir.

⁹⁴ Erçetin, a.g.k., s.18.

⁹⁵ Çelik, a.g.k., ss.52-60.

- Kültürel liderin davranışlarını, hem liderlik yapt    örgütün kültürü hem de ya ad    toplumun kültürü etkiler. Kültürel lider, toplumsal kültürle okul kültürünü ba da tırmaya çalışır.

Okul yöneticisi olan kültürel liderin, kendisini her şeyden önce iyi yeti tirmesi ve  n yargıdan kurtulmuş, kendini gerçekleştirme yolunda eğitim almaya devam etmesi, yapt    i i yaşam sebeplerinden biri olarak görmek, meseleye bu bakış açısıyla yakla malı, örgüt üyelerini de bu anlayışla yönetmelidir.⁹⁶

⁹⁶ Değirmenci, S., Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin   retmenlerin    Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant  zzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006, s.44.

II. BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi teriminin kullanılması ve örgütsel araştırmalarda işlenmesi 1960'larda başlamıştır. Lewinian iklim kavramının temelini oluşturmaktadır. Lewinian'ın insanların ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel bir çerçeve oluşturmuştur. Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1961, 1967), Campell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taiguri ve Litwin (1968) geliştirdikleri çeşitli örgüt iklimi boyutları ile kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır.¹

Bir bireyin çevresi o bireyin davranışlarının temel belirleyicisi niteliğindedir. Bireyin davranışları üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil, sosyal durumsal ve örgütsel çevrenin de etkilerine ilgi artmıştır. Temel varsayım bireylerin davranışlarının algılarından etkilendiği yönündedir. Bu nedenle iklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır.² İnsanların davranışları örgüt ortamını oluşturan önemli faktördür. Davranışların nitelikleri insanlar arası ilişkiler ve etkileşimde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde beklenen başarının iş huzuru ve uyum sağlanmasında etkili olmaktadır.³

Örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanan örgüt iklimi kavramı, bir örgütteki işgörenlerin örgüt çevresindeki bazı örgütsel ve sosyal değişkenlerle olan etkileşimleri biçiminde ifade edilmektedir. İklim kavramı, örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olan, çok farklı boyutlardaki insan davranışlarını bireysel ve örgütsel açıdan "örgüt iklimi" adı altında çözümlemeye çalışan bir kavramdır.⁴ Bursalıoğlu'na göre iklimin, örgütün bir boyutu olduğunu, bu boyutun kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir ürünü anlamına geldiğini, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ile üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki

¹ Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gaziantep, 2005, s.7.

² Yaşar, a.g.t., s.7.

³ Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 2003, s.73.

⁴ Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978, s.1.

oranında bu iklim üzerinde etkisinin büyük olduğunu ileri belirtmektedir.⁵ Örgüt iklimi üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur. Örgütün iklimi çevresel olayların ve durumların değerleyici olmasından çok tanımlayıcı olmaktadır. Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülmektedir. İklimin yapısı çok boyutludur.⁶

1.1. Örgüt İkliminin Tanımı

İklim; ortamda bulunanlar tarafından algılanan, onların davranışlarını etkileyen ve çevresel özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen, çevrenin göreceli olarak süre gelen kalitesidir. Örgütsel iklim kavramı, örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi, örgütün belirli özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen ve örgüt üyelerince sınanan ve onların davranışlarını etkileyen örgütün içsel çevresinin göreceli kalitesidir.⁷

Örgütsel iklim, bir örgütte çalışan insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, değer yargılarını kabul etmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları göstermeleridir. Örgütsel iklim, örgüte kimliğini kazandıran, insanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütte egemen olan özellikler dizisidir.⁸ Her örgüt kendi kuralları, gelenekleri ve yöntemleriyle birbirinden farklılıklar gösterir. Örgütsel iklim, örgütte bulunan her şeyi etkilediği gibi örgütteki hemen hemen her şeyden de etkilenmektedir. Her örgütün iklimi kendine özgüdür ve örgütteki bireylerin davranışlarından etkilendiği gibi, bireylerin davranışlarını da etkiler.⁹ Birey için kişilik ne ise örgüt içinde iklim odur.¹⁰ Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları ile

⁵ Dağlı, A., İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1995, s.11.

⁶ Yaşar, a.g.t., s.8.

⁷ Tagiuri, R.-Litwin, H., *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, U. S. A., 1968, ss.25-27.

⁸ Ertekin, a.g.k., 1978, s.6.

⁹ Paknadel, A.C., Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s.28.

¹⁰ Dağlı, a.g.t., s.11.

etkileşerek bir iklim yaratır. Yaratılan bu iklim, hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarını, doğrudan etkiler. Örgüt iklimi alanında yapılan bir çalışmada şöyle bir görüş ileri sürülmektedir: “Verilen bir işi yapan kişi, koşullara ya da içinde çalışılan iklime bağlı olarak farklı biçimlerde davranır.”¹¹

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavram olarak tanımlanmaktadır.¹²

1.2. Örgüt İklimi Değişkenleri

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalara göre; örgüt iklimi kavramı en az üç değişkeni içermektedir. Bu değişkenler; bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerine dışarıdan etki eden çevresel değişkenler, (Örgütün genişlik ve yapısı, ekonomik şartlar v.b. değişkenlerdir), örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir işgörenin sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade eden bireysel değişkenler ve bireysel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen iş motivasyonu, iş tatmini, verimlilik ve işe özendirme gibi sonuç değişkenlerdir.¹³ Bu değişkenler göz önüne alındığında örgütsel iklimin, bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

1.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi ve örgüt havası eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgütsel iklimi oluşturan başlıca faktörler, örgütün amaçları, yapısı, görevleri, çevresi, yönetim, personel ve sağlanabilen kaynaklarıdır.¹⁴ Örgüt iklimi genellikle liderlik biçimleri, örgüt felsefesi, iş atmosferi ve örgüt hedefleri gibi unsurların çalışanlar üzerinde oluşturduğu izlenimlerden doğar. Örgüt iklimi, uygulanan yönetim biçimlerinden daha önemlidir. Örgüt iklimi zayıf ise planlama, organizasyon, personel zenginliği, motivasyon gibi unsurlar dahi başarısızlığı önleyemez. Bundan dolayı örgüt ikliminin faktörleri iklim açısından büyük önem

¹¹ Ertekin, a.g.k., s.2.

¹² Kılıç, a.g.t., s.109.

¹³ Ertekin, a.g.k., ss.5-6.

¹⁴ Taymaz, a.g.k., s.74.

taşımaktadır. Örgüt iklimini etkileyen faktörler; amaçlar, yapı, ödüller, büyüklük, coğrafi yer, fiziki yerleşim, normlar ve iletişim olarak sıralanabilir.¹⁵

Örgüt iklimi, örgütlerin varlığında önemli bir yere sahiptir. Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran bir dizi özellikler setidir. Örgütsel iklimi belirleyen faktörler ve bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimi oldukça karmaşıktır. Bununla birlikte olumlu ve olumsuz örgüt iklimine yol açan belirli etkenler bulunmaktadır. Örgüt iklimi bu karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak, her örgüt için farklı olup, örgütün etkililiği üzerinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel iklimi etkileyen faktörlerin başında yönetici davranışları gelmektedir. Yöneticiler gerek fiziksel ve çevresel koşulları değiştirme şansına ve yetkisine sahip olmakla ve gerekse diğer çalışanların yönlendirici ve güdüleyicisi olarak örgütsel iklimin biçimlenmesinde önemli rol oynayabilmektedirler.¹⁶

1.4. Örgütsel İklim Tipleri

Örgüt iklimi üzerine bir okulda yapılan araştırmaya göre örgütsel iklim bir doğru üzerinde düşünülmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görülmektedir. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur.¹⁷ Yapılan bu çalışmaların sonunda elde edilen verilerin faktör analizi sonucunda altı örgütsel iklim tipi ortaya çıkmıştır;

- “ ➤ Açık İklim: Bu tip iklim, yönetici ve öğretmenleri büyük bir uyum içinde olan okulu ifade eder. Öğretmenler arasındaki çatışma yok sayılabilecek kadar azdır. İş doyumunu ve moral yüksek düzeydedir. Okul müdürünün yönetim anlayışı ise öğretmenlerin görevlerini kolaylaştırıcı niteliktedir.
- Bağımsız İklim: Bu iklim tipine sahip okullarda sosyal gereksinim ve sosyal doumlara fazlaca önem verdiği görülür. Öğretmenler arasındaki arkadaşça ilişkiler okul dışında da devam eder. Okul müdürü görevlerin kolaylaştırılması için konulan ilke ve kurallara uyulmasını ister. Toplantıları yönetirken genellikle tek yönlü iletişimi belirler.

¹⁵ Demirel, T., Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s.11.

¹⁶ Topçu, İ., Örgütsel İklimin Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1998, ss. 146-148.

¹⁷ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1991, s.111.

- Kontrollü İklim: Bu iklimde görevlerin yerine getirilmesine çok fazla önem verilir. Okul müdürünün koyduğu kurallar dışına pek çıkılmaz. Öğretmenler görevlerini çok istekli olarak yapmazlar. Okul müdürü katı bir denetim uygular, emredicidir. Onun için önemli olan görevlerin kendi istediği biçimde yerine getirilmesidir.
- Samimi İklim: Bu iklim tipine sahip okullarda, okul müdürü ve öğretmenler arasında yakın arkadaşlık vardır. Kararların verilmesine öğretmenler de katılırlar. İçimsel işler çok azdır. Buna rağmen kimse tam kapasite çalışmaz. Okul müdürü çok fazla anlayış gösterir.
- Babacan İklim: Bu iklim tipinde arkadaşça ilişkilere pek rastlanılmaz. Öğretmenlerin moralleri düşüktür ve başka okula gitmekten söz ederler. Okul müdürü öğretmenlerin hem sosyal gereksinimlerini karşılamak hem de onları kontrol etmek ister. Fakat girişimlerinde başarılı olamaz.
- Kapalı İklim: Bu iklim tipine sahip okullarda arkadaşça ilişkiler görülmez. Biçimsel işler çok ve katıdır. Öğretmenlerin çoğu başka okullarda çalışmak için uğraşırlar. Okul müdürü emredicidir. Öğretmenlerle arasına belli uzaklık koyar ve bunu korur. Davranışlarında tutarlı değildir.”¹⁸

Örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçüt de liderlik özellikleridir. Bu alanda yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri bulunmaktadır.¹⁹

Otokratik yapılı iklimde yöneticiler, formel yapının devamlılığına kararlıdır. Örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış iş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve onlar bu çerçeve içerisinde görevleri en iyi şekilde gerçekleştirerek tam performans göstermekle sorumludurlar. Ciddiyet, emir ve statü ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bütün yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanmaktadır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. İşgörenler formel yapıya karşı tepki söz konusudur. Bu durum sonucunda iş tatmini düşüktür.²⁰

¹⁸ Peker, Ö., “Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem”, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:4, Ankara, 1993, ss.29-30.

¹⁹ Yaşar, a.g.t., s.13.

²⁰ Yaşar, a.g.t., s.13.

Demokratik yapılı iklimde gayri resmi bir yapı vardır. Grup bağıllığı, takım çalışması, dayanışma davranışları örgütte hakimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkar. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.²¹

Başarıya yönelik iklimde verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışan kendi hedeflerini oluşturmaya ve sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar desteklenir. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme ya da terfi kadar kullanılır. Çalışanların birbirlerinin yardımına koşması istenir, resmi olmayan iletişim sistemi hâkimdir. Performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapılmaktadır.²²

1.5. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgüt iklimi boyutları örgütün belirli unsurlarını içeren ölçümlerdir. Literatüre bakıldığında, örgüt iklimi kavramını irdeleyen araştırmacıların örgüt iklimi boyutlarını değişik biçimlerde ele aldıkları görülmektedir. Bu alanda yapılan bir çalışmada, çeşitli araştırmacıların ileri sürdüğü farklı örgüt iklimi boyutlarını şu şekilde özetlemektedir;²³

- ✓ Lider yaklaşımları ve grup yaratıcılığı adlı bir çalışmada grup iklimi değişkenlerden biri olarak belirlenmiş ve iki kutuplu bir ölçek ortaya konmuştur. Bu ölçeğe göre arkadaşça-arkadaşça olmayan, reddetme-kabul etme, yardımsever-yardımsever olmayan, isteksiz-istekli, eğlenceli-ciddi, verimli-verimsiz, uzak-yakın, sıcak-soğuk, işbirliği olan-işbirliği olmayan, destekleyen-çekemeyen, sıkıcı-ilginç, başarılı-başarısız.
- ✓ Yapılan bir başka çalışmada, örgüt ikliminin altı özelliği ve tümünü kapsayan otoriter ve katılımcı yönetim sistemleri karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu

²¹ Yaşar, a.g.t., s.13.

²² Yaşar, a.g.t., s.14.

²³ Yaşar, a.g.t., s.14.

özellikler; liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedefler ve kontrol olarak sıralanmaktadır.

- ✓ Yapılan başka bir araştırmada da beş faktörün örgüt iklimini belirlemede önemli rol oynadığı ortaya konmuştur. Bu beş özellik, örgütün büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, örgütün hangi amaçlara sahip olduğu ve bu yöndeki talimatları ve karar verme yöntemleridir.

Örgüt ikliminin ölçülmesi konusundaki birçok girişim, genellikle etmen çözümlemesi (Faktör Analizi) yoluyla iklimi sınıflandırmaya çalışmışlardır. Yapılan bir araştırmaya göre örgüt iklimi boyutları bağımsız değişken olarak kullanılmış ve bu çalışmalarda, örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi güduları uyardıkları incelenmiştir. Bu araştırmaya göre elde edilen iklim boyutları şunlardır;²⁴

- Sorumluluk: Kişisel sorumluluğa önem verilmektedir. Bireysel sorumluluğa önem veren örgüt ikliminin başarı güdüsünün uyarılmasında önemli etkileri vardır.
- Dayanışma ve Arkadaşlık: Dayanışma ve arkadaşlık bağlanma güdüsü uyarır.
- Ödüller ve Cezalar: Ödüllendirici bir iklim, cezalandırıcı bir iklimden çok başarı ve bağlanma güdülenmesi yaratır.
- Örgüt İçi Çatışmalar: Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüldüğü örgüt iklimi, değişik yollardan başarı güdülenmesi yaratabilmektedir.
- Etkinlik Ölçünleri: Yüksek düzeyde etkinlik ölçünleri başarı güdülenmesini uyarır.
- Örgütü Benimseme: Bu iklim boyutu doğrudan doğruya bağlanma güdülenmesini etkiler. Bu boyut örgüt üyeleri arasında yakın ilişkiler ve dayanışma yaratır.
- Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma: Tehlikeyi yüklenme özendirici bir örgüt iklimi özellikle başarı güdülenmesi yaratır.
- Örgüt Yapısı: Otorite ve hiyerarşi gibi özellikleri yanında erk güdülenmesi ve buna yönelik davranışlar yaratır.

²⁴ Emeksiz, Ö., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul İklimine ve Liderlik Etkenlerine İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2003, ss.43-44.

Örgüt iklimi alanında yapılan çalışmalarda iklimin dört boyutuna genellikle tüm çalışmalarda değinildiğini ortaya çıkmıştır. İklimin bu dört boyutu şunlardır; bireysel özerklik, konunun yapısal düzeyi, saygınlık, içtenlik ve destek boyutları.²⁵

Örgüt iklimi yönetici ve işgören davranış özellikleri olarak iki grupta incelenmektedir. Bu gruplar işgören davranışı ve yönetici davranışları olarak adlandırılmaktadır. Buna göre işgörenin ve yöneticilerin davranış özellikleri şunlardır;²⁶

- Çözülme: İşgörenlerin birlikte bulunmama eğilimleri, işgörenlerin göreve yönelik davranışları üzerinde odaklaşmamasıdır.
- Engellenme: İşgörenlerde, yöneticilerin kendilerine verdikleri gereksiz meşgul edici görevlerle engellendikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır.
- Moral: İşgörenlerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve işlerinden hoşlanmaları durumudur.
- Samimiyet: İşgörenlerin birbirleriyle olan arkadaşça ilişkileri sonucu aldıkları haz ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasıyla aldıkları doyumunu ifade eder.
- Yüksekten Bakma: Yöneticilerin yönetmeliğin gerektirdiği ilke ve kurallar doğrultusunda informal ve yüz yüze ilişkilerden daha çok, formel ilişkileri tercih ettiği davranış biçimidir.
- Yakından Kontrol: Yöneticilerin yakın denetim yaptığı, tek yönlü iletişimi ifade eden, işgörenlerden gelecek tepki ve geri bildirime dayalı olmayan, empoze edici davranış biçimidir
- İşe Dönüklük: Örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen, yakın denetim yerine yöneticilerin kendi örnek davranışları ile işgörenleri güdüleyen davranış biçimidir.
- Anlayış Gösterme: İşgörelere “insanca” davranma eğiliminde olan, insan ve insan ilişkileri için daha fazla bir şeyler yapmaya çalışan bir yönetici davranış biçimidir.

²⁵ Ertekin, a.g.k., s.22.

²⁶ Dağlı, a.g.t., ss.8-9.

1.6. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da bu iki kavramı birbirine karıştırmamak gerekir. Kültür, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan inanç, değer veya normlar üzerinde odaklaşarak örgüt iklimini kapsamaktadır. Örgüt ikliminin odağında kişilerin örgütle ilgili algıları bulunmaktadır. Başka bir ifadeye göre örgüt iklimi psikolojik çevreyi, kültürün içerisinde spesifik bir bölümü ifade etmektedir. Kültür, örgüt iklimini üreten biçimlendirici süreçlerde kritik bir role sahiptir. Kültür bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayandığından dolayı yavaş değişir. Örgüt iklimi ise, örgüt gerçekleri için güncelliği ifade ettiğinden hızlı değişir.²⁷

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında önemli farklılıklar vardır. İklim örgüt üyelerinin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. İklim, grup üyelerinin örgütsel yapısının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtırken, görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılamaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.²⁸

Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa süreli ve genellikle geçicidir. Zamanla farklılıklar gösterebilir. Eğer çalışanlar kurumun kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyi aksi halde zayıf veya kötüdür. Kötü bir örgüt ikliminden ise örgüt zarar görebilir.²⁹ Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında yakın ilişki olmasına karşın, örgütsel kültür, örgütteki insanların ortak değer, inanç ve davranış biçimlerini yansıtırken, iklim insanların örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır. Örgütsel kültür bir örgütte örgütsel iklimin oluşmasında önemli rol oynar.

²⁷ Tahaoğlu, F., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2007, s.47.

²⁸ Aksoy, H., Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.22.

²⁹ Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1992, s.352.

Bu ilişki örgüt ikliminin öğelerinde daha açık görülebilir. Örgüt ikliminin öğeleri; örgütte görev alan birey, örgütün fiziksel ve maddi kaynakları olan ekoloji, bireylerin oluşturduğu sosyal sistem, örgütün görev ve yetki dağılımı olan organizasyon ve örgütteki insanların inançları, normları ve değerleri temsil eden kültür öğelerinden meydana gelmektedir.³⁰

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır.³¹

1.7. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Her bireyin kendine özgü kişisel bir amacı vardır. Örgütler, bu amaçların sonucu olmakla birlikte, bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle örgütlerde birey davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanmış, işgören ve işveren arasında eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı bir örgüt olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı kavramı bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürü kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ve iç içe kullanılmaktadır. Örgüt sağlığı kavramını daha çok eğitimciler, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak, çalışan-çalıştıran, bir diğer ifade ile öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmışlardır.³²

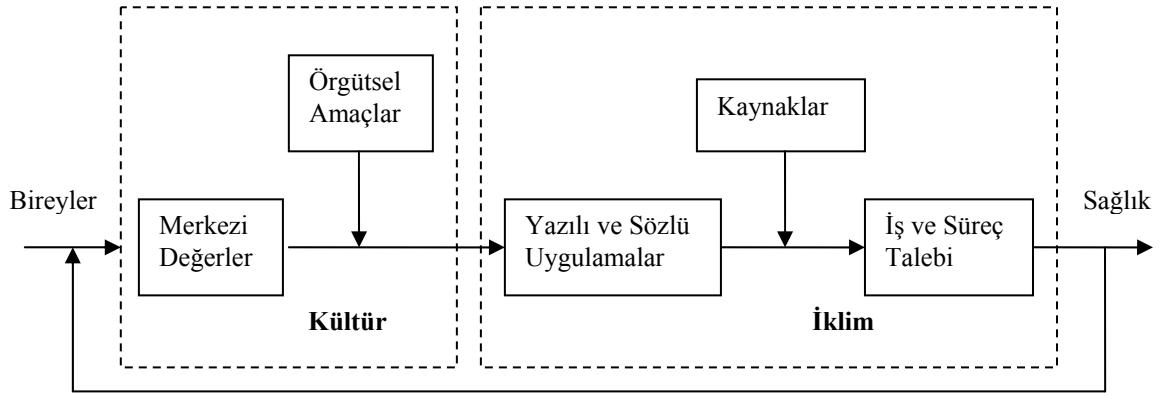
Örgütün sağlıklı örgüt niteliği kazanabilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır. Şekil 6'da yer alan örgüt sağlık sistemine göre örgütün değerleri ve amaçları, politikalarının ve uygulamaların oluşturulmasına yön verir. Süreçler, işgörenin fiziksel, psikolojik ve çevresel talepleri doğrultusunda işin özelliklerini belirler. Kaynaklar, anlamlı iş karakteristikleri, izleme, eğitim ve ilerleme olanakları gibi işgören refahını teşvik etme; yorgunluk ve sıkılma gibi,

³⁰ Taymaz, a.g.k., ss.74-75.

³¹ Atay, O., "Örgüt Kültürü ve Süreci", Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:16, Bursa, 1998, s.7.

³² www.isguclergeri.org/?p=arc_view&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003 (16.05.2008)

taleplerin negatif etkilerinin işgörenler üzerindeki etkisini dengeleme rolü üstlenir ve aynı zamanda, sonuç olarak örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Bu modelde örgütün değerleri ve amaçları olarak temsil edilen kültür, örgütün stratejik hedeflerini oluşturur. Kültürün yönlendirdiği ve oluşturduğu iklim ise işgören davranışları için ortam oluşturur ve çalışma ortamının sağlıklı olup olmadığını belirler.³³



Şekil 6: Örgütsel Sağlık Sistem Modeli

Kaynak: Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2005, s.25.

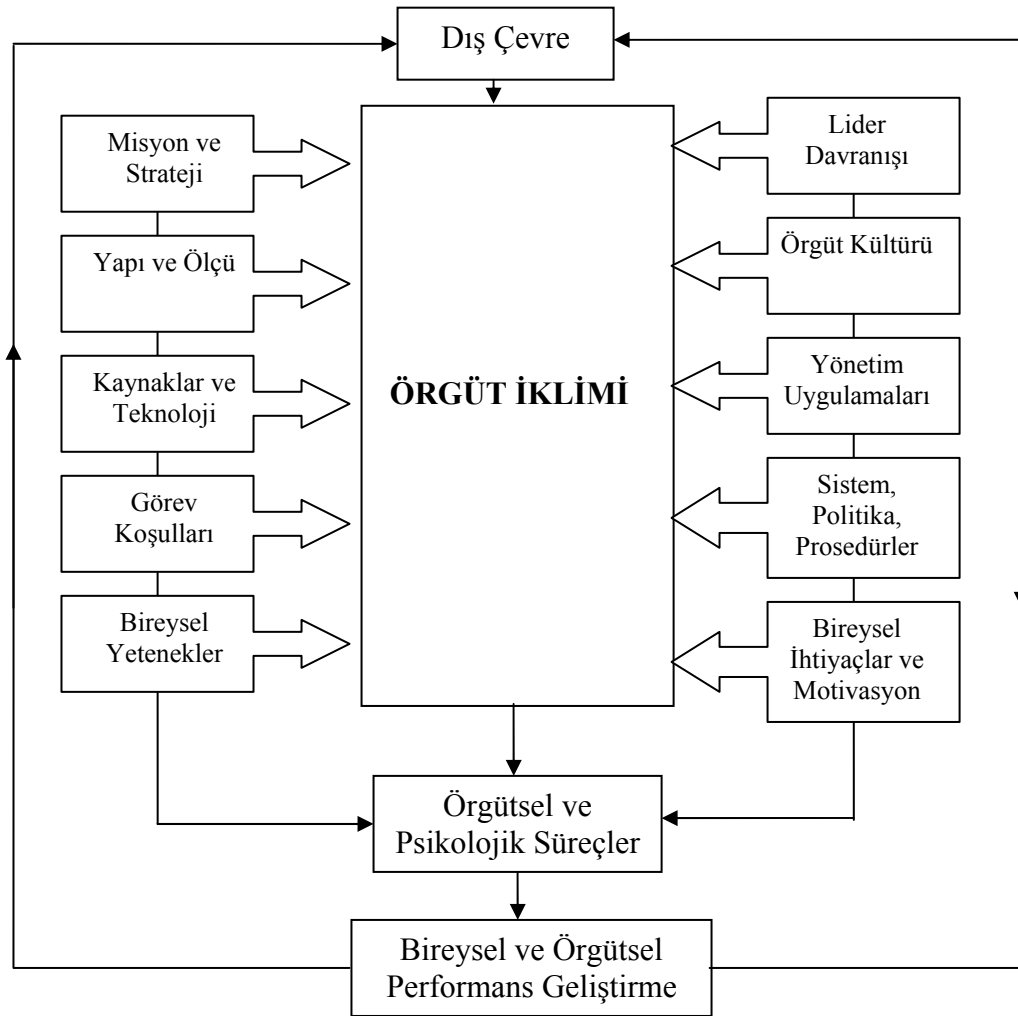
1.8. Örgüt İklimi ve Performans

Performans davranışları bir işgörenin resmi ya da tanımlanmış örgütsel rolünü kapsayan belirli uygulamalardır. Olumlu örgüt iklimi ile üyeler arasında kurulan başarılı ilişkiler ve etkili iletişimin işletmeye getirileri, doyumlu ve moral düzeyi yüksek çalışanlar, yüksek oranlarda verim, müşteri ve örgütün dış çevresi ile yakın ve iyi ilişkilerdir. Tüm bunlar da örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayacaktır. Ancak olumsuz bir iklimin örgüte egemen olması durumunda örgütsel başarı yerini örgütsel başarısızlığa bırakacaktır. Olumsuz bir iklimde insan faktörünün hiçbir önemi yoktur. Katı-baskıcı bir örgütsel yapı söz konusudur İletişim sınırlıdır. Katılım ve etkileşimi engelleyen anti-demokratik liderlik özellikleri vardır. İşgörenler yaptıkları işten memnun değildirler. Zorla çalışırlar. Olumsuz çatışmalar yaşanır. İletişim engeli nedeniyle etkin bir çatışma yönetimi sağlanamaz.³⁴

³³ Yaşar, a.g.t., s.25.

³⁴ Varol, M., “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, Cilt:44, Sayı:1-2, Ankara, 1990, ss:195-222.

Şekil 7’de görüldüğü gibi örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen müdahil bir değişkendir. İklim örgüt içindeki birçok faktörden etkilenecek örgütsel ve psikolojik süreçlere etki eder. Örgütsel süreçler, grup olarak problem çözme, karar vermeyi, iletişimi ve koordinasyonu kapsar. Psikolojik süreçler ise bireysel olarak problem çözme, öğrenmeyi, yaratma, motivasyon ve bağlanmayı kapsamaktadır. Bu bileşenler bireylerin, çalışma takımlarının ve örgütün performansı ve çıktıları üzerinde doğrudan bir etki göstermektedir.³⁵



Şekil 7:Örgüt İklimi ve Performans İlişkisi

Kaynak: Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2005, s.31.

³⁵ Yaşar, a.g.t., s.31.

2. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT İKLİMİ

Okul örgütü, bulunduğu çevrenin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş öğrenci, öğretmen, diğer çalışanlar ve çeşitli araç gereçlerden oluşan bir örüntüdür.³⁶ Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formel ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak örgütsel iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin tanımlanmasını gerektirir. Okul iklimi hemen hemen okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir.³⁷

Eğitim örgütlerinin girdisi doğrudan insanlar olduğu için bu tür örgütlerde insan ilişkileri ve örgütsel liderlik daha çok önem taşımaktadır. Bu bakımdan, eğitim örgütlerinde örgütsel iklim daha fazla değer kazanır. Okul iklimi okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir.³⁸ Bu nedenle okul ikliminin oluşturulmasında temel görev okul müdürüne düşmektedir. Okul müdürü etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir.³⁹

Bir okulun örgütsel iklimi, onu diğer okullardan ayırt eden özellikler bütünüdür. Okullardaki örgüt iklimi açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler olarak nitelendirilebilir. Açık iklime sahip okuldaki insanlarda yüksek düzeyde birlik duygusu, yakınlık, ileri ölçüde göreve dönüşlülük ve anlayış bulunur. Kapalı iklimde bunların tersine insanlarda düşük düzeyde birlik duygusu ve göreve dönüşlülük, kopukluk ve sınırlı bir anlayış görülür. Açık iklime sahip bir okulda gözlenen durumlar şunlardır;

- “
- ✓ Okulun amaçları ve politikası ilgililerce benimsenmiştir.
 - ✓ Okul yöneticileri yönetim işlevlerini hatasız yerine getirmektedir.
 - ✓ Okulda görevli insanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler vardır.
 - ✓ İnsanlar aralarındaki ilişkilerden haz ve doyunluk duymaktadır.

³⁶ Toprakçı, E., Sınıf Örgütünün Yönetimi, Ankara, 2002, s.18.

³⁷ Hoy, W.K.-Miskel C.G., Educational Administiation, Megraw Hill Inc, 1991, s.221.

³⁸ Balcı, A., Etkili Okul: Kuram Uygulama, Araştırma, Ankara, 1993, s.45.

³⁹ Çelik, a.g.k., s.49.

- ✓ Okulda insanların moralleri ve doyum dereceleri yüksektir.
- ✓ Okulda insanlar yeterince güdülenmiş ve bağlanmışlardır.
- ✓ Okuldaki insanlar okullarında bulunmaktan gurur duymaktadır.
- ✓ Okulda iletişim ağı iyi işlemekte ve insanlar etkilenmektedir.”⁴⁰

Okulda sağlıklı ve açık bir okul ikliminin oluşturulması için yönetici, öğretmen diğer personel ve öğrencilerin benimsenen norm ve değerlere karşı duyarlı davranmaları beklenir. Okul yönetimi açık bir okul iklimini oluşturmak için; amaç ve politikalar geliştirmelidir. Yapılacak çalışmalar için uzun dönemli planlar yapmalı ve bu planların hayata geçirilebilmesi için kaynakları sağlamalıdır. İşgörenlerin görev, yetki ve sorumlulukları belirleyerek, onlara liderlik yapmalıdır. Yönetici öğretmen ve öğrencilerle işbirliği yaparak sağlıklı ilişkiler kurabilmelidir. Sağlıklı bir iletişim ağı kurarak, insanları etkilemek, yönlendirmek ve oluşabilecek çatışmaları yönetebilmelidir. İnsanlara rehberlik etmek suretiyle mesleki ve teknik yardımlarda bulunmalıdır. İnsanların iyi niyet güçlerine inanmalı ve herkese hoşgörölü olmalıdır. İşgörenleri yetki ve sorumluluklarına göre gerektiğinde karar sürecinde katmak, suretiyle onlara değer vermelidir. Liderlik becerilerini kullanarak, etik kurallar çerçevesinde hareket edebilmelidir. Yapılan çalışmaları yerinde izlemek ve her türlü eksiklikleri zamanında gidermelidir.⁴¹

Okulda olumlu bir iklim yaratılmasında okul yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Yönetici bürosunda oturmakla olumlu bir okul iklimi yaratamaz. Oysa okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması doğru yer ve zamanda “görülebilir” olması, olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Yöneticinin beklentilerini, öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, bunları pekiştirmesi dikkatini okulun gidişatına yoğunlaştırması, diğer işlerini ve zorunluluklarını, öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından sonra yapması okulda olumlu bir iklimin gelişmesine katkı getirmektedir.⁴² Sağlıklı bir örgüt ikliminin bulunduğu bir ortamda okulun var oluş nedeni olan eğitime zaman ve enerji ayırabileceğine işaret etmektedir.⁴³

⁴⁰ Taymaz, a.g.k., s.76.

⁴¹ Taymaz, a.g.k., s.76.

⁴² Balcı, a.g.k., s.45.

⁴³ Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1986, s.106.

III. BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1. PERFORMANS KAVRAMI

1.1. Performans Tanımı

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Bu örgüt bir işletme olabileceği gibi, bir kamu idaresi veya bir organizasyon çerçevesinde amacına ulaşmak için teşkilatlanmış bir gönüllü kuruluş veya benzeri bir örgüt de olabilir. Örgütün yönetimini üstlenenlerin temel amacı, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en etkin iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir.¹ Yönetim anlayışına bağlı olarak performans tanımları değişmekle birlikte performans kavramının bazı tanımları aşağıda verilmiştir.

Performans, çalışanın yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyuma performans denir.² Başka bir açıdan; performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.³ Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal veya hizmet olabilir.⁴

Bir çalışandan alınacak maksimum verimlilik için bazı şartların yerine getirilmesi gerekir. Bunların başında çalışanın işine ne kadar hâkim olduğu, kendi meslek alanında ne kadar yeterli olduğu bilinmelidir. Bir çalışanın yaptığı işten aldığı doyum, onun mesleğini ve işini sevmesine, daha sağlıklı, nitelikli ve en iyi şekilde çalışmasına neden olur. Bunun

¹ Gürkan, Y., “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, Vergi Dünyası, Sayı:169, İstanbul, 1995, ss.48–69.

² www.rehberlikportali.com/Yazi.asp?ID=729 (15.05.2008)

³ Nursoy, Ş.-Şimşek, M., “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme”, Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı:473, İstanbul, 2001, s.16.

⁴ Helvacı, M.A., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Denetiminin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:35, Ankara, 2002, s.156.

için de yöneticiler ve diğer meslek elemanları tarafından, çalışanın yaptığı işler için teşvik edilmesi gerekir.⁵

Bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısıdır. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.⁶ Performans değerlendirme, bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde bu işi ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır.⁷ Performans yönetimi yoluyla da, örgüt, örgütün hedeflerinin işgörenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar.⁸

1.2. Performans Kavramının Boyutları

Örgütlerin performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir. Bunlar içinde en yaygın altı temel kavram en çok bilinen ve kullanılan boyutlardır. Bunlar; etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, sosyal sorumluluk ve kârlılıktır.⁹

1.2.1. Etkililik

Etkinlik, işleri doğru yapmak biçiminde tanımlanabilir. Kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçmeyi ifade eder.¹⁰ Etkinlik; toplam performansın göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır. Toplam performans yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve becerileri, teknoloji, kapasitesi, kullanılan yöntemler ve hatta çevre ilişkileri gibi çok çeşitli etmenlerin birbiri ile ilişkileri sonunda oluşur.¹¹ Bu açıdan etkinlik; “eldeki olanakları en uygun yöntem ve

⁵ www.rehberlikportali.com/Yazi.asp?ID=729 (15.05.2008)

⁶ Gürkan, a.g.m., s.50.

⁷ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.297.

⁸ Helvacı, a.g.m., s.157.

⁹ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

¹⁰ Özeren, B.-Aral, S.A., “Yönetim ve Hesap verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi, Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 21, Ankara, 2002, s.18.

¹¹ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

teknikleri uygulayarak kullanmak ve en yüksek çıktıyı elde etmek”¹² şeklinde ifade edilebilir.

Etkenlik amaçlara yönelik bir tanımdır. Eğer örgüt doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etken değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir. Buna göre etkenlik bir sonuç analizidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirler. Çıktıların amacı gerçekleştirme düzeyinin açıklamakta yetersiz olması durumunda sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılır. Sonuç, etkenliğin ölçümü için esas alınan amaca ait olmalıdır. Bu nedenle etkenlik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklılık önem kazanır. Sonuçlar, çoğunlukla nicel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı olarak algılanır ve amaçların nitel ve nicel boyutları ile ifade edilirler.¹³

Etkililik kavramı hem örgütsel hem de yönetsel açıdan kullanılır. Örgütsel etkililik, bir örgütün elindeki kaynaklarla amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmesidir. Yönetsel etkililik ise, bir örgütün yönetiminin, örgütsel etkiliği gerçekleştirecek biçimde yapılması ve sürdürülmesidir. Örgütlerin etkililik düzeyi, amaçlarını gerçekleştirme düzeyiyle orantılıysa, eğitim örgütlerinin etkililiği de, örgütsel, yönetsel ve eğitimsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmesine bağlıdır.¹⁴

Eğitim kurumlarının etkililiği dış çevreye sağladığı gelişme ve faydalarla ölçülebilir. Bir eğitim kurumundan topluma, sosyal hareketlilik, kazançların ve gelirlerin dağılımında değişim, tutum ve değerlerde değişiklikler, gelişmiş politik bir katılım ve liderlik, düşük işsizlik, artan insan gücü, fiziksel kapasite ve verimlilikte iyileşme ve son olarak araştırmalarda artan bir nitelik ve incelik kazandırması beklenir.¹⁵

1.2.2. Verimlilik

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların, emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin

¹² Doğan, N.Ö., Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006, s.7.

¹³ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

¹⁴ Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.162.

¹⁵ www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf (16.05.2008)

kullanımıdır.¹⁶ Verimlilik bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimim gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır (Verimlilik=Çıktı/Girdi).¹⁷

Verim ve verimlilik arasında doğrusal ilişki vardır. Ancak, verim ve verimlilik artar ama etkenlik sağlanmayabilir ya da ne kadar verimli çalışılırsa çalışılsın eğer sonuçlar örgüt amacına yeterli katkıyı sağlamıyorsa etken olunamaz.¹⁸

1.2.3. Kalite

Kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamını ifade etmektedir.¹⁹ Örgütler açısından kalitenin temel belirleyicisi müşteri olmaktadır.²⁰ Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir.²¹

Eğitimde toplam kalite, “ Bütün işgören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü” Eğitimde toplam kalitenin varlığından söz edebilmek için bu tanımda da belirtildiği gibi herkesin katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık esastır.²²

Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını mal üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olmamaktadır. Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin,

¹⁶ Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El kitabı (Çev. O. Baykal), Ankara, 1998, s.32.

¹⁷ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

¹⁸ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

¹⁹ Köseoglu, Ö. “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 447, Ankara, 2005, s.218.

²⁰ Sisman, M.-Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, , Ankara, 2002, s.42.

²¹ www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp (16.05.2008)

²² www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp (16.05.2008)

öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılmaması anlamına gelir. Süreçte kalite, örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır.²³

Toplam kalite yönetimini benimseyen bir eğitim anlayışında, amaç eğitimcilerin kendilerini yargılayıcı olmaktan çok destekleyici, aktarıcı olmaktan çok yönlendirici, okul duvarları içinde sıkışmış memurlardan çok, aileler, veliler, öğretmenler, işletmeler ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardımcı olmaktır. Yine kaliteli eğitim sisteminde “insanı ön plana çıkarmak ve insana değer vermek” temel önceliklerdir. Eğitimde önemli olan bireyleri rekabete hazırlamak ve onlara rekabet gücü kazandırmaktır. Bunun için de, “Bir insan ne kadar kusursuz olursa olsun mutlaka geliştirilebilecek yönleri vardır.” ilkesi benimsenmektedir. Bu bağlamda kalite odaklı bir eğitim sisteminde şu hususlar dikkate alınmalıdır;²⁴

- ✓ Öğrenme sürecinde öğrenci odak noktası olmalıdır. Müşteri odaklı eğitim anlayışında öğrencinin aktif olması sağlanmalıdır.
- ✓ Eğitim sistemi kaliteli bir eğitim için gerekli fırsatları sağlayan, bütün toplumun gereksinim ve beklentilerini göz önüne alan, aile, öğrenci, öğretmen ve toplumun temsilcilerinin eğitim programlarının hazırlanmasında katılımını öngören, teknolojik gelişmeye açık ve eğitimde sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratmalıdır.
- ✓ Eğitim sistemi öğrencilerin eğitime gönüllü katılımını sağlamalı ve “yaparak ve yaşayarak öğrenme” ye ortam hazırlamak için her türlü çalışmaları yapmalıdır..
- ✓ Eğitim kurumlarının uygulayacağı müfredat klasik anlayışta olduğu gibi merkezi otorite tarafından sadece politik çıkarları korumaya yönelik değil, modern düşüncenin gereği olan bilgiye ulaşma ve onu kullanma becerisini verecek şekilde bu eğitimi sağlayacak olan örgütlerin inisiyatifi dairesinde belirlenmelidir.
- ✓ Eğitimin ana hedefi kaliteli insan yetiştirmek olmalıdır. Bir eğitim sisteminde öğrenci, mesleğinin gerektirdiği davranışları kazanamıyorsa gerekli tedbirler

²³ www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf (16.05.2008)

²⁴ Özgener, Ş., “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1, Ankara, 1998, ss.115-120.

alınmalıdır. Bir eğitim kurumunun kayıpsız üretim yapması, hayat boyu öğrenmeyi amaçlayan ve bunu davranışlarına yansıtan tam öğrenmeyle mümkün olabilir.

1.2.4. Yenilik

Yenilik örgütlerin geleceği için çok önemlidir. Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans unsurudur.²⁵ Yenilik yapma, öğrenme ve gelişme kapasitesi şirketin uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesi için çok önemlidir. Şirket yeni ürünler geliştirerek veya mevcut ürünleri daha hızlı bir şekilde üreterek mevcut piyasa payını uzun vadede arttırmak ister. Bunun için de kullanılan teknoloji ve çalışanların yetenekleri önem kazanmaktadır. Kamu kesiminde de özel sektörde olduğu gibi hizmetten yararlananlara en iyi hizmeti vermek için kurumun yenilik yapması önem kazanmaktadır. Bu kapsamda kurum amaçlarının yerine getirilmesi için çalışanların yeteneklerinin artırılması ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir.²⁶

Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi yenilikçi ruhun varlığının ve alışkanlığının kazanılması ile mümkündür. Örgütte çalışanlar tıpkı maliyet-kar sorumluluğu gibi yeniliklerden sorumlu olma duygusunu taşımalıdır. Yeniliklerin performansa etkisinin, yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi işletmeler açısından önem taşıdığı için ölçümlerin bu konuyu da kapsamaması gerekmektedir.²⁷

Yenilik uygulanabilir bir yaratıcılıktır. Ürün, hizmet düşünce ve davranış olarak yenilik daha iyi ve daha işlevsel bir sonuçtur. Yeniliğin temel boyutları yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil, bir değerdir. Yenilikler müşteriye ve pazara yönelik olmalıdır. Yenilikte müşteri gereksinimlerinden başlamak yeni bilgi ve yeni teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur. Yine yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak (daha iyi ve daha çok ürün elde etmek gibi) ya da yeni

²⁵ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

²⁶ Yenice, E., “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, Bütçe Dünyası, Cilt:2, Sayı:25, Ankara, 2007, s.99.

²⁷ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008).

gereksinimleri karşılamak amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.²⁸

Eğitim kurumlarının işlevlerinde, eğitim programlarında, bireyin ve toplumun beklentilerde de bir dizi değişiklikler ve bazı yenilikler olmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de eğitim alanında beklentiler artmış ve çeşitlenmiş olup bunların karşılanabilmesi için başta eğitim anlayışı ve yaklaşımlar olmak üzere insan kaynaklarına yatırımların artması; yatırımların düzenli ve sürekli olması gerekmektedir. Dahası, sorunların çözümünde başvurulmuş genel yöntemlerde köklü yenilikler, değişim ve bir dizi dönüşüm zorunludur. Eğitim kurumlarında gelişmelerin ve yeniliklerin yanı sıra öğrenmenin en iyi nasıl gerçekleştirileceği konusunda yeni düşüncelere ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçi eğitim anlayışında benimsenebilecek yöntemlerden bazıları şunlar olabilir;²⁹

- ✓ Küçük çalışma grupları oluşturarak öğretmen, öğrenci ve bilginin etkileşimini birey bazına indirmek
- ✓ Değişik etkinlikler gerçekleştirerek çok yönlü bir etkileşim sağlamak
- ✓ Etkinliklerin öğrenenler tarafından belirlenmesi ve ihtiyaçları yönünde gelişmesini sağlamak
- ✓ Okuldaki öğrenme ve gerçek yaşamın bütünleştirilmesi
- ✓ Yaparak ve yaşayarak öğrenme
- ✓ Teknolojinin öğrenme/öğretme etkinliklerinde etkin olarak kullanılması sağlamak

1.2.5. Kârlılık

Kâr ve kârlılık toplam gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. Sadece kâr artışı kârlılık değildir. Kâr bir işletmenin temel amacı değildir ama işletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir. Kârlılık hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir kavramdır. Çok kolay ölçülen ve anlaşılabilen bir göstergedir. İşletme verimli ve etken ise zaten kârlılık elde edilmiş demektir. Kârlılığı bunlarla birlikte değerlendirmek gerekir. Ekonomiklik ise eldeki kaynaklarla erişilmek istenen performans

²⁸ Akal, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetleme, Ankara, 2002, s.3.

²⁹ <http://ilkogretim-online.org.tr/vol1say2/v01s02d.htm> (16.05.2008)

düzeyine mümkün olan en az kaynakla erişilmesini amaçlayan ve gelirle gider ya da üretim değeri (çalışma sonucu) ile maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur³⁰

Kârlılık performansın önemli bir boyutu olsa da eğitimde kârlılık boyutu göz ardı edilmektedir. Sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak temel hizmetlerden biri olarak kabul edilen eğitimde devlet desteği zorunluluk arz etmektedir.³¹

1.2.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal hayatta yaşanan çok yönlü kirlilik örnekleri, tüm sektörlerde ahlâka geri dönüş sürecini başlatırken, toplum ihtiyaçlarının karşılandığı kamu ve özel sektörlerde çalışma hayatında, iş ahlakı ve sosyal sorumluluğa gerekli önemin verilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.³² Sosyal sorumluluk, bir örgütün iş ahlâkını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür.³³

Eğitim örgütleri insan kaynaklarının eğitimi konusunda gereken hassasiyeti göstermelidir. Bu nedenle bu örgütlerin işletmelerle işbirliği yapması ve eğitime yönelik gönüllü yatırımları doğru alanlara yönlendirmesi gerekmektedir. Böylece bu sorumlu anlayış hem kendi gelecekleri, hem de toplumun geleceği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca eğitim müfredatları kapsamında sosyal sorumluluğa hizmet edecek program ve faaliyetlerin organize edilmesi modern eğitim anlayışının da bir gereğidir. Sosyal yönden duyarlı eğitim anlayışı üzerinde odaklanması gereken bazı sosyal sorumluluk alanları şunlardır;³⁴

- ✓ Çevre kirliliğini önlenmesi, ekolojik ve çevresel kalite,
- ✓ Tüketici hakları konusunda bilinçlenme,
- ✓ Sosyal ve ahlaki değerleri önemseme,

³⁰ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

³¹ Kılıç, a.g.t., s.171.

³² Yılmaz, A., Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi'nde Bir Araştırma, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya, 2005, s.311.

³³ Özgener, İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, Ankara, 2004, s.156.

³⁴ Özgener, a.g.k., ss.156-200.

- ✓ Kültürel mirasın kazançları konusunda duyarlılığı artırma,
- ✓ Toplum sağlığı konusunda eğitim,
- ✓ Çalışma yaşamının kalitesini artırma,

1.2.7. Kişisel İnisiyatif

Kişisel inisiyatif, fırsatlara ve problemlere hazırlıklı olma ve engelleri aşabilme özelliklerini içeren, kendiliğinden ortaya çıkan davranıştır. Kişisel inisiyatif, hayata karşı aktif bir yaklaşımdır. Bireylerin iş çevrelerini biçimlendirmelerini ve sorunlarla yapıcı bir şekilde başa çıkmalarını sağlar.³⁵

Eğitimde rekabetin gereği olarak örgütler bir adım önde gitmek istiyorlarsa, çalışanlarının inisiyatif kullanmalarına izin vermelidir. Çünkü önemli olan olaylara çok yönlü bakarak geniş bir perspektif çerçevesinde sınırsız düşünme yeteneğini olumlu yönde kanalize etmektir. Öğrencilerin ve personelin yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını sağlamak için örgütte bir temel yetenekler portföyünün oluşturulması ve özenle geliştirilmesi gerekir. Temel yetenekler örgütün potansiyel fırsat ve olanak yelpazesinin geliştirilmesi gerekçesini de ortaya koyar.³⁶

1.2.8. Görev Performansı

Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir.³⁷ Çalışanların görevlerini planlama, yöneltme, uygulatma, kontrol etmesi için performansa ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almaları gerekmektedir. Ölçüm ve denetim sistemleri bu gereksinimi sağlıklı olarak sağlarlar.³⁸

Bireyin göstereceği performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında; takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, yardımseverlik, örgütsel

³⁵ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=437&SAYI=29> (18.05.2008)

³⁶ Özgener, Ş, “Küresel Rekabet Ortamında Rekabetüstü Bir Stratejinin Temel Dinamiklerinden: Hayal Mühendisliği”, Endüstri&Otomasyon Dergisi, Sayı:38, İstanbul, 2000, ss. 92-97.

³⁷ Işığışok, E., Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Tebliği, İstanbul, 2005, s.2.

³⁸ Kılıç, a.g.t., 175.

vatandaşlık ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır. Görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir.³⁹

1.2.9. Kendi Kendini Yönetme

Kendi kendini yöneten terimi, basitçe, çalışanların sadece kendi işini yaptıkları anlamına gelmemektedir. Aslında, kendini yöneten ekiplerle kuşatılmış bir örgüt, yönetim felsefesi, eleman alım yapısı, eğitim uygulamaları ve ödül sistemlerinde devrimci değişikliklere katlanmaya hazır olmalıdır. Çünkü idari otorite ve kontrolün geleneksel fikirleri altüst olmaktadır. Kendi kendini yöneten ekiplerin özellikleri katılımcı liderlik, paylaşılmış sorumluluk, ortak amaçlar, yüksek iletişim, geleceğe odaklanma, göreve odaklanma, yaratıcı beceriler ve hızlı tepkidir.⁴⁰

1.2.10. Eğitim Örgütlerinde Performans Boyutları

Türkiye’de eğitimin içine bulunduğu durum ve eğitim hizmetinin nitelikleri dikkate alınarak, yukarıdaki performans boyutlarından farklı olarak eğitim örgütlerinde performans boyutları öğrencilerle ilişkiler, görev performansı, planlama ve sınıf yönetimi, yönetime katkı, yenilik ve inisiyatif kullanma şeklinde belirlenmiştir. Bu boyutların kapsamaları ayrıntılı olarak şu şekilde verilebilir;⁴¹

- ✓ Öğrencilerle ilişkiler; dersin işleyişi esnasında öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözetmek, başarılı öğrencileri ödüllendirmek, öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesine yardımcı olmak, öğrencileri sosyal sorumluluk konusunda bilinçlendirmek, öğrencilerle ilişkilerde hoşgörülü davranmak ve hatalarından ders çıkarmalarına olanak sağlamak,
- ✓ Görev performansı; eğitim ve öğretim ile ilgili görevleri eksiksiz yerine getirmek, eğitim-öğretimde eğitmen olarak yeterli bilgi birikimine sahip olmak ve bilgisini güncel tutmak, öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışmasına zemin hazırlamak, eğitim-öğretimde belirlenen performans ve kalite standartlarını yakalamak.
- ✓ Planlama ve sınıf yönetimi; sınıf düzenini ve disiplinini yapıcı bir şekilde sağlamak, belirlenen standartlara uygun olarak ders planlarını hazırlamak, dersler

³⁹ Kılıç, a.g.t., s.175.

⁴⁰ Özalp, İ., İşletme Yönetimi, Eskişehir, 2005, ss.412-436.

⁴¹ Kılıç, a.g.t., ss.176-178.

ve konuların özelliklerine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmak, Öğretim araç, gereç ve materyallerini sınıf düzeyine uygun (yerinde ve zamanında) biçimde kullanmak,

- ✓ Yönetime katkı; eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere uymak, okul yönetimince verilen görevleri eksiksiz yerine getirmek, okuldaki sorunların çözümü için okul yönetimine aktif olarak destek vermek, Öğrencilere dönük sosyal faaliyetlerin organizasyonu ile yakından ilgilenmek,
- ✓ Yenilik ve inisiyatif kullanma; Okulda işlerin yapılması için orijinal ve yeni fikirlerle ortaya çıkmak, derslerde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanmak, Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaşıldığında iyileştirme için yöneticilere öneriler sunmak, Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanmak, Öğitmenlik mesleğinde kendini geliştirme imkânlarını kollamak,

1.3. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, kuruluşun performans düzeyinin belirlenmesi yani örgütün faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik v.b. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan bir yaklaşımdır. Performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve optimum performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı nesnel bir değerlendirmeye olanak verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir⁴²

Performans yönetiminde çalışanların; örgütün amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve örgütün amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur.⁴³ İşletmenin hangi performans ölçütlerini kullanacağı, bağlı bulunduğu sektöre, kültürüne ve misyonuna göre değişiklik arz

⁴² www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

⁴³ Işığışok, a.g.k., s.1.

etmektedir. Performans ölçütlerini oluştururken öncelikle, vizyon, misyon ve stratejisini belirlemeli ve daha sonrada performans amaçları, ölçütleri ve hedeflerini geliştirmelidir.⁴⁴

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. Bununla birlikte, genel olarak işletmeler; işletmenin başarılı olup olmadığını belirlemek, müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını, işletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak, kararların gerçek verilere dayanılarak alınması, v.b. nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadırlar.⁴⁵

Performans ölçütlerinin saptanmasında yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bilmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için işlerin nasıl yapılacağı ve performans ölçütlerinin neler olacağı yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekmektedir. Ölçütlerin saptanmasında çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınarak çalışanların belirlenen bu ölçütlerin gerekliliğine inanması, kabul etmesi ve bu ölçütleri karşılamayı taahhüt etmesiyle mümkün olmaktadır. Ölçütler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir Performans ölçütleri güvenli olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanabilmelidir. Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir Ölçüt seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.⁴⁶

Performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve optimum performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı nesnel bir değerlendirmeye olanak verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir. Performans ölçümleri, performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden

⁴⁴ Akgül, B.A., “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:24, İstanbul, 2004, s.73.

⁴⁵ Coşkun, A., “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Cilt:6, Sayı:19, Ankara, 2006, s.120.

⁴⁶ Kılıç, a.g.t., s.185.

belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir.⁴⁷

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Performans Yönetimi Tanımı

Performans yönetimi, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Performans yönetimi, işgörelere, kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini, üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise işgörenine daha yapıcı ve daha yansız geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da örgütün hedeflerinin işgören hedefleriyle bütünleşmesini sağlama gibi önemli işlevlere sahiptir.⁴⁸

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır.⁴⁹ Performans yönetimi, "kendini yönetme " üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte işgörenler geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar.⁵⁰

Performans yönetimi; girdisi, süreçleri ve çıktısı insan ögesi olan eğitim örgütlerinde diğer örgütlere göre daha büyük bir önem taşımaktadır. Bilişim devrimi sonucu değişen üretim kalıpları ve pazar yapısıyla birlikte "bilgi" ve "bilgili" insan üretim sürecinin yeni girdileri olarak belirlenmiştir. Bu nitelikteki insan kaynağının yetiştirilmesi görevi eğitim

⁴⁷ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

⁴⁸ Helvacı, a.g.m., s.155.

⁴⁹ Cemaloğlu, N., "Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi", Milli Eğitim Dergisi, Sayı:153-154, Ankara, 2002, s.183.

⁵⁰ Helvacı, a.g.m., s.157.

örgütlerinin misyonları içerisinde tanımlanmıştır. Böylesine önemli bir misyonu üstlenen eğitim örgütlerinin performans yönetimi, tüm toplumsal sistemin ve onunla ilişkili diğer sistemlerin sürekliliği için önem taşımaktadır.⁵¹

Öğretmen performans yönetimi, öğretmenlerin iş başarıları için okulda; okul amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştirmesi gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performanslarının izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.⁵² Bir araştırmaya göre performans yönetimi şunları içermektedir;

- “ ✓ Okulun amaç ve hedefleriyle, yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak ve amaç ve hedefleri analiz etmek.
- ✓ Öğretmen becerilerini, eğitim sisteminin, okul kademesinin ve dersin amaçlarına göre analiz etmek.
- ✓ Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurmak.
- ✓ Öğretmenlerin en iyi performans düzeyini kabul etme ve onaylama.
- ✓ Eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür bir düzeltme uygulamaları yapılacağını saptamak ve uygulamak.”⁵³

Okulda öğretmen performans yönetimi, öğrenci başarısının artmasını öğretmenlere gelişimleri için yardımcı olmayı, amaçlara ulaşılma düzeyinin ölçülmesi, profesyonel gelişime bağlı olarak öğretmenlerinin iş doyumunun artmasını, kariyer yollarını ve öğretmenlerin diğer planlarıyla ilgili görüşmeleri, okulda yeni bir kültür yaratılmasını ve öğretmenlerin kararlara katılmasını içermektedir. Başka bir çalışmada; okul performans yönetiminin temeline, sürekli gelişen yüksek kaliteli öğretmenler ve okul liderliği, öğrencilerin başarısı, performans dayalı değerlendirme ve buna bağlı öğrenme süreci ve tüm bunların birleşimi olarak öğretmen mesleki gelişimi alınmıştır. Performans

⁵¹ Boyacı, A., İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s.1.

⁵² Bostancı, A.B., Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, s.17.

⁵³ Cemaloğlu, a.g.m., s.183.

yönetiminin varlığı ile bütünleşen performans ile ödüllendirme arasında açık bir bağ kurulmuştur. Performans yönetim sistemi ile öğretmenler arası ilişkiler gelişmiş ve öğretmenler takım çalışmasına alışmışlardır.⁵⁴

Kısacası performans yönetim sisteminin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığı ile belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performans ve örgütsel etkililiğin birlikte geliştirilmesidir.⁵⁵ Performans yönetim sisteminin gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı örgütlerde, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir. Böyle bir örgütte çalışanlar; kendi performanslarının farkındadırlar ve performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar. Performans planlarını tasarlar ve kendileri yönetirler. Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler. Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler. Sonuçların ve yeterliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler.⁵⁶

Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi de kapsayan daha uzun soluklu bir süreçtir. Sadece performansı ölçmek, performans yönetimi için yeterli değildir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; gerek kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekse de çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de şirket performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır.⁵⁷

Okulda sağlıklı bir performans yönetim sisteminin işletilebilmesi için önemli olan; öğretmen ve okul yöneticilerinin bu yeterliklerinin bilincinde olmaları, konuya ilişkin yeterince hizmet içi eğitim almaları, eğitim öğretim uygulamaları bağlamında öğrenci merkezli eğitim yaklaşımını benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca yönetim bağlamında ise okulda stratejik yönetim ve buna bağlı olarak planlı okul gelişim

⁵⁴ Bostancı, a.g.t., s.21.

⁵⁵ M.E.B., Okulda Performans Yönetimi Modeli, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2006, s.2.

⁵⁶ Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002, s.128.

⁵⁷ www.evreninka.com/performansmıdediniz.pdf (26.05.2008)

modelini bilmeleri ve uygulamaları, öğretmenlerin performansını olumlu olarak etkileyecektir.⁵⁸

2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgüt ile ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir.⁵⁹ Performans değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılacağı belirtilmesi, bir yandan değerlendirmenin niteliğinin önemini vurgularken diğer taraftan da hem bireysel hem de örgütsel gelişiminin temeli olduğunu ortaya koymaktadır.⁶⁰

Performans değerlendirmesi kısaca “düzenli aralıklarla sistemi izlemek ve elde edilen bulguları ilgili kişi ve birimlere ileterek gerekli iyileştirmeleri yapmaktır” şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi, geri bildirim düzeninin işletilmesi ve kuruluşun performansının geleceğe yönelik olarak geliştirilmesi için gerekli veri ve bilgilerin oluşturulması ve gelişme planlarının hazırlanmasını sağlayan aşamadır.⁶¹

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece çalışan, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan örgüt, çalışanın oynadığı rolün gereklerini ne oranda gerçekleştirdiği, çalışanın ilgi ve yeterliklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, çalışanın iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı performans değerlendirmesi ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre çalışana yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, görevinin değiştirilmesine, ücretinin artırılmasına, işinin zenginleştirilmesine, işten

⁵⁸ M.E.B, a.g.k., s.56.

⁵⁹ Helvacı, a.g.m., s.155.

⁶⁰ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.128.

⁶¹ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)

ıkarılmasına vb. kararlara ulaşılabilir. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. nemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır.⁶²

Eğitim kurumlarında, ğretmen değerlemesinin amacı, öğretmenleri özdenetime ve zdeğerlendirmeye kavuşturmak olmalıdır. Öğretmenlerin zdenetim ve zdeğerlendirme aşamasına ulaşması, eğitim rgt için vazgeçilmez bir g yaratacaktır. Etkili bir şekilde gerçekleştirilen performans değerlendirme sonucunun ilgililer açısından sağlayacağı faydalar bulunmaktadır. Öncelikle performans değerlendirmenin değerlendiren açısından yararları; planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece öğretmenlerin ve okulun performansı gelişir. Öğretmenlerin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirler ve onlara yardımcı olur. ğretmenlerini değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görür. ğretmenlerini daha yakından tanıdığı için yetki devri kolaylaşır. Yönetsel becerilerini geliştirir. Performans değerlendirmenin değerlendirilenler için yararları; öğretmenler yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler. Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ve özelliklerini tanırlar. Okul içindeki üstlendikleri, rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duyguları gelişir. Performans değerlendirmenin okul için yararları; okulun etkinliği ve başarısı artar. Eğitimin kalitesi gelişir. İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir. Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.⁶³

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğrencilerin başarılarını değerlendirme ile sınırlı değildir. Meslektaşlarının değerlendirmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni ğretim stratejilerini kullanma, değerlendirme sürecinde diğer kaynakları kullanma olarak ele alınabilir.⁶⁴ öğretmenlerin yakından izlenmesi, karşılaştıkları sorunlarda kendilerine mesleki rehberlik ve destekte bulunulması bakımından performansının objektif kriterlere göre değerlendirilmesi zorunluluğu kabul gören bir gerçektir. Bir araştırmaya göre öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde esas alınan kriterler öğretmenin, alan bilgisini eğitim öğretime yansıtabilmesi, planlama ve hazırlık çalışmalarını yapması, ders içi etkinliklerde

⁶² M.E.B., a.g.k., s.3.

⁶³ Başaran, A., İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları, Ankara, 1986, s.65.

⁶⁴ Cemaloğlu, a.g.m., s.183.

bulunabilme ve başarıyı ölçme ve değerlendirme, öğrencilere rehberlik yapması ve ders dışı etkinliklerde bulunabilmesi, okulun genel işleyişine katkıda bulunması, bir öğretmende bulunması gereken kişisel özelliklere sahip olabilmesi, sınıfı yönetme ve öğrencilerle iletişim kurması, milli eğitimin amaç ve ilkelerini gerçekleştirme yönünde çaba gösterme olarak belirlenebilir.⁶⁵

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdiği performansı değerlendiricilerle tartıştıklarında örgütün amaçları doğrultusunda ekip çalışmasına daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeye teşvik edilmesi onlara, tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir. Örgütteki performans değerlendirme süreci, her çalışanın kendi değerlendirmesini yapmasıyla tamamlanır. Çalışanların kendi değerlendirmeleri onları harekete geçiren nedenleri, ihtiyaçlarını, arzularını ve yönelimlerini anlamak için çok yararlı araçlardır.⁶⁶

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar. Performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem de çalışanlara etkililiği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olmaktadır. Ancak performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olacaktır. Elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak uzun vadeli sonuçlar

⁶⁵ Akşit, F., “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı:2, Kayseri, 2006, s.88.

⁶⁶ M.E.B., a.g.k., s.53.

doğuracaktır. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla olumlu etkilerini gösterecektir.⁶⁷

2.3. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder. Performans değerlendirme, daha önce de belirtildiği gibi kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanılga payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır.⁶⁸ Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır;

- ✓ Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar: Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik göstermektedir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır ancak soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Performans değerlendirme araçlarının içeriği ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı belirlenmelidir. Yani ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olmaktadır.
- ✓ Aşırı Hoşgörü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar: Aşırı hoşgörü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından dolayı bu tür sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, aşırı hoş görü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek objektif olmayan bir değerlendirme yapılmaktadır.
- ✓ Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları: Yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesin, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme

⁶⁷ M.E.B., a.g.k., s.24.

⁶⁸ Helvacı, a.g.m., s.160.

ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesinden kaynaklanır.. İnsana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli kriterde iş başarısında bireyler arasındaki farklılıkları belirleyebilmektir.

- ✓ Yakın Zaman Etkisi Hataları: İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlamaktadırlar. Buna göre yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını takip ve kayıt etmedikleri sürece genellikle işgörenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar vermektedirler.
- ✓ En Son Ölçüme Bağlı Kalma: Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır.
- ✓ Baskın Özellik (Halo Etkisi): Yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi bu hata ortaya çıkmaktadır. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.
- ✓ Tek Yönlü Ölçüm: Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilmektedir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirebilecek bir bakış açısı sağlayabilmektir.
- ✓ Taraflı Ölçüm: Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Böyle bir durumda, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunulmamakta ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu söz konusu olabilmektedir.

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir. Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirmeyi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü olmasıyla itibarıyla daha çok gerçekçidir ⁶⁹

360 derece performans değerlendirmenin amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır.⁷⁰ 360 derece performans değerlendirme çalışmasının amacı, çalışanların kendi düzeyindekiler, üstleri ve astlarına çalışma ortamında performanslarına etki eden davranışsal özellikleri ile ilgili yapıcı geribildirimler verebilmelerine olanak sağlamaktır.⁷¹

Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirim, yönetici ve insan kaynakları ekibi ile her kademedeki değerlendirilen çalışana uygun bir dille anlatılmalı, anlaşılır ve akıcı bir rapor ile desteklenmelidir. Geri bildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilmeli, objektif olunmalı ve olumlu desteğe hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır. Değerlendirme sonuçları ve geri bildirim yöntemleri, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme sürecinde birden fazla değerlendirici grubun bulunması, verilen geri bildirimin daha

⁶⁹ Bayram, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, Ankara, 2006, s.52.

⁷⁰ Aytaç, A., “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı:41, Ankara, 2003, s.42.

⁷¹ www.isguclergergi.org/?p=arc_view&ex=31&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (16.05.2008)

kapsamlı ve objektif olmasını sağlayacaktır. Çok sayıda değerlendiriciye imkân verilerek, bir kişinin değerlendirme esnasında duygusal davranması önlenabilir. Yöneticinin, çalışan hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine olanak tanır. Bu sayede yönetici çalışanlarının yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.⁷²

360 derece performans değerlendirmede, başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendi kariyerini ve yaşamını doğrudan etkileyecek değerlendirme sürecine dahil edilmesi (özdeğerlendirme), değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerin yeterliklerinin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir biçimde izlemeye ve planlamaya olanak verir. Çalışanlar ile sunulan ürün/hizmetten yararlananlar arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir. Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar ve çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur. Astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece performans değerlendirme, astların üstlere geri bildirim vermesine olanak sağlamak ve çalışanlar ile yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturmaktadır. Değerlendirme sonuçları çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar ve bu gelişim, eğitim ve kariyer planlarına veri oluşturur. Örgütte gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına yardımcı olur.⁷³

360 derece performans değerlendirme yönteminin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli ve ilk koşul, kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Bir başka deyişle, örgüt içinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir.⁷⁴

⁷²Barutçugil, a.g.k., s.215.

⁷³Barutçugil, a.g.k., s.215.

⁷⁴Yüce, P., 360 Derece Değerlendirme Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, 2003, s.68.

IV. BÖLÜM

MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İSTANBUL ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve eğitimcilerin performansına etkisini öğretmenlerin algılarına dayalı olarak ortaya çıkartmaktır. Bu araştırmayla Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi teknik ve mesleki orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri ile bu okulların mevcut örgüt ikliminin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada cevaplanmaya çalışılacak temel problem: “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

İstanbul İli Anadolu yakasındaki teknik ve endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışı, örgüt iklimi ve performanslarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak seçilen Anadolu yakasındaki (Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Tuzla) Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde görevli öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırma, ankette yer alan betimsel değişkenlerle, müdürlerin liderlik davranışları, örgüt iklimi ve eğitimcilerin performansı boyutlarıyla sınırlıdır.
- ✓ Teknik ve mesleki eğitim veren okullarda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve eğitimcilerin performansına etkisini algılama düzeyleri anket formunda yer alan sorularla sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi”ni belirlemek amaçlandığından araştırma yöntemi olarak “Anket Yöntemi” kullanılmıştır. Ankette Yöneticinin Liderlik Davranışı, Örgüt İklimi ve Eğitimcilerin Performansı başlığında toplam 78 adet soru sorulmuştur. Anket soruları için Tahaoğlu¹, Dağlı² ve Kılıç’tan³ yararlanılmıştır. Ayrıca bazı sorular literatür taraması sonucu edinilen bilgilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Hazırlanan anketin uygulama alanı, İstanbul Anadolu Yakası’nda bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumları seçilmiştir. Araştırmada kullanılan anketler toplam 254 kişiye dağıtılmıştır. Anket formları eğitimcilerle yapılan yüz yüze açıklama sonrasında verilmiş ve aynı gün teslim alınmıştır. Ankete, isim yazma zorunluluğu getirilmeyerek, cevapların objektif olması amaçlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 230 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Geri dönüş oranı %90’dır).

Anketteki sorular Likert ölçeğine uygun biçimde beşli olarak derecelendirilmiştir. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 İstatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

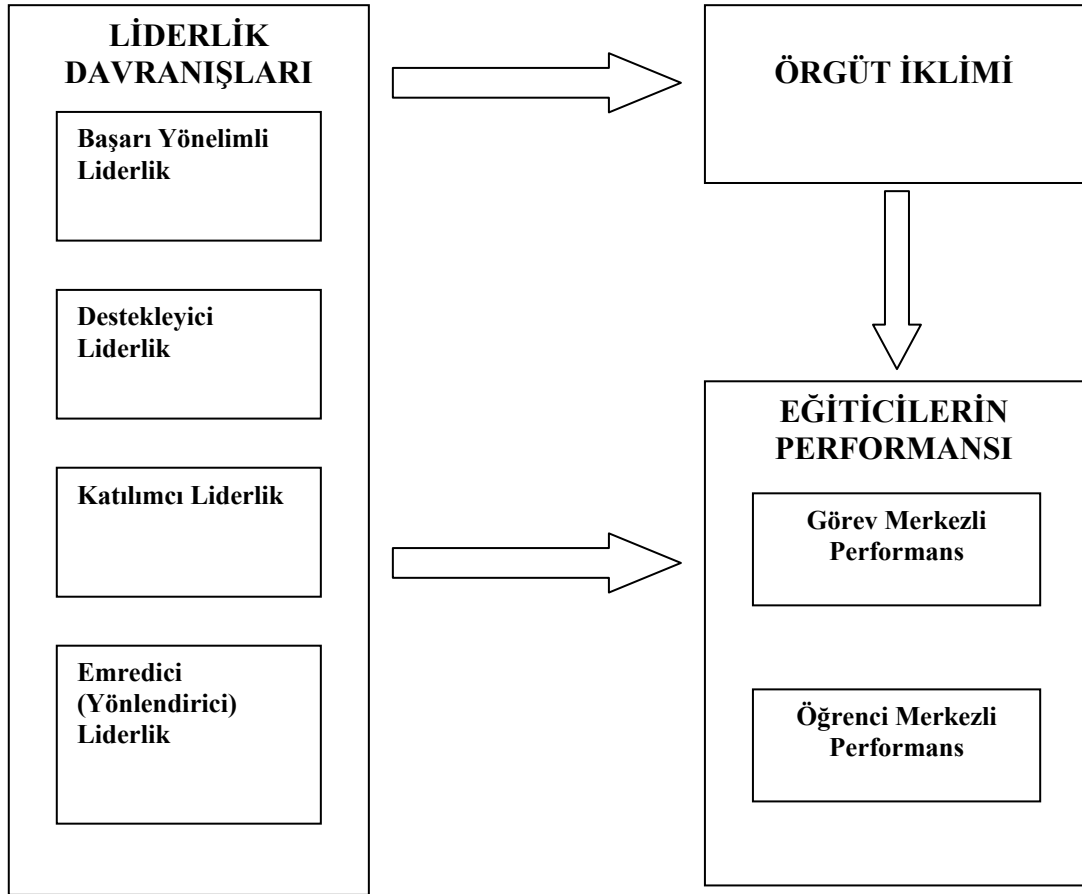
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 8’de gösterildiği gibi araştırma modeli; Liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve performans üzerine etkisini ve bu üç bileşeni meydana getiren unsurların etkileşimlerinden oluşmaktadır. Araştırma modeli ve hipotezler, literatür taraması sonucu teorik kısımdan yararlanılarak oluşturulmuştur.

¹ Tahaoğlu, a.g.t., s.177.

² Dağlı, a.g.t., s.169.

³ Kılıç, a.g.t., s.268.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve eğitimcilerin performansı üzerindeki etkileri ölçmek amacıyla on dört hipotez geliştirilmiştir;

H₁: Başarı yönelimli liderlik davranışı ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Destekleyici liderlik davranışı ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₃: Katılımcı liderlik davranışı ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄: Emredici liderlik davranışı ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₅: Başarı yönelimli liderlik davranışı ile görev merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₆: Destekleyici liderlik davranışı ile görev merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₇: Katılımcı liderlik davranışı ile görev merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₈: Emredici liderlik davranışı ile görev merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₉: Başarı yönelimli liderlik davranışı ile öğrenci merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₀: Destekleyici liderlik davranışı ile öğrenci merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₁: Katılımcı liderlik davranışı ile öğrenci merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₂: Emredici liderlik davranışı ile öğrenci merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₃: Örgüt iklimi ile görev merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₄: Örgüt iklimi ile öğrenci merkezli performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmada ankete katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ile araştırma modelinde belirtilen değişkenler arası ilişkinin tespiti için faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.5.1. Demografik Özellikler

Örnekleme yer alan mesleki ve teknik eğitim veren orta öğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyet, yaş, en son mezun olduğu okul, görev yaptığı okuldaki görevi ve meslekteki kıdemi ile ilgili kişisel bilgilerin dağılımları sayı ve yüzde olarak incelenmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ilgili istatistikî bilgiler Tablo 4’de yer almaktadır. Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,7’ si erkek, %41,3’ü ise

kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu erkek öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir

Tablo 4: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	135	58,7
Kadın	95	41,3
Toplam	230	100

Öğretmenlerin yaşları ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 5’de yer almaktadır. Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %19,1’ i 21–30, %57,8’i 31–40, %18,7’ si 41–50 ve %4,3’ ü 51 ve üzeri yaş düzeyindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun genç olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
21–30	44	19,1
31–40	133	57,8
41–50	43	18,7
51 yaş ve üzeri	10	4,3
Toplam	230	100

Öğretmenlerin son mezun oldukları okullara ilişkin istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 6’da yer almaktadır. Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %78,7’ si lisans, %20,4’ü yüksek lisans, %0,4’ü doktora ve %0,4’ü diğer okullardan mezun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Mezun Olunan Okul Durumu

Mezun Olunan Okul	Frekans	Yüzde
Lisans	181	78,7
Yüksek Lisans	47	20,4
Doktora	1	0,4
Diğer	1	0,4
Toplam	230	100

Öğretmenlerin okuldaki görev unvanları ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 7’de yer almaktadır. Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,9’u teknik öğretmen, %46,1’i ise branş (kültür) öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu teknik öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 7: Görev Dağılımı

Görev Unvanı	Frekans	Yüzde
Teknik Öğretmen	124	53,9
Branş Öğretmeni	106	46,1
Toplam	230	100

Öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 8’de yer almaktadır. Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %14,8’ i (1–5) yıl, %37,’ si (6–10) yıl, %25,7’ si (11–15) yıl, %11,3’ ü (16–20) yıl ve %11,3’ ü 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlunun (6–10) yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 8: Mesleki Tecrübe Durumu

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde
1–5	34	14,8
6–10	85	37,0
11–15	59	25,7
16–20	26	11,3
21 ve üzeri	26	11,3
Toplam	230	100

4.5.2. Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi

Tablo 9’da görüldüğü gibi anketi oluşturan likert tipi sorular keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax Rotation dönüşümü ile ulaşılmış ve araştırma modelinde de ortaya konan yedi faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda bütün soruların farklı değişkenleri ölçtüğü görülmektedir. Dolayısıyla, yapılan analizle ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin uygunluğu ortaya konmaktadır.

Tablo 9: Faktör Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1. Başarı Yönelimli Liderlik							
Öğretmenlerin branşları ile ilgili gelişme ve yeniliklerden haberdar olması için gerekli olanakları sağlar.	,776						
Okulda etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlar.	,773						
Okulla ilgili çalışmalarda yüksek hedefler belirler.	,744						
Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekirse risk alır	,621						
Özel çaba ve başarı gösteren öğretmenden övgü ile söz eder.	,580						
2. Destekleyici Liderlik							
Okul çalışanlarının okuldaki sorunlarıyla ilgilenir.		,856					
Okulla ilgili olumlu düşüncelere sahip oldukları konusunda okuldaki çalışanlara güvenir.		,819					
Okul çalışanlarının kişisel sorunlarıyla da ilgilenir.		,719					
Öğretmenlerin okulun eğitim standartlarını geliştirici çalışmalarını destekler.		,682					
3. Emredici (Yönlendirici) Liderlik							
Gerekli durumlarda çalışanlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini söyler.			,830				
Okul çalışanlarının okuldaki çalışmalarında etkisini hissettirir.			,822				
Okuldaki işlerin mevzuata uygun yapıp yapılmadığını denetler.			,740				
Çalışanlarının görev dağılımına kendisi karar verir.			,639				
4. Katılımcı Liderlik							
Müdür yardımcılara yetki ve sorumluluklar vererek okuldaki işleyişi kolaylaştırır.				,824			
Okuldaki işleri planlamada ve işlerin kritiğini yapmada müdür yardımcılar ve öğretmenlerle birlikte grup toplantısı yapmanın gerekliliğini vurgular.				,700			
Okul çalışanlarının eleştirilerine değer verir				,593			
Eğitim ve öğretim uygulamalarındaki hata ve eksiklikleri giderici çalışmalarda öğretmenlerin görüşlerini alır.				,524			
5. Örgüt İklimi							
Okulumuzdaki öğretmenler, işlerini büyük bir gayret, istek ve zevkle yaparlar.					,730		
Okul müdürümüz, öğretmenlerin okuldaki çalışmalarında gerekli her türlü desteği sağlar.					,727		

Okul müdürümüz, seçmeli derslerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerini alır.					,706		
Okul müdürümüz, öğretmenlerin bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.					,694		
Okul müdürümüz öğretmenlere gerektiği durumlarda özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlar.					,691		
Okulumuzdaki öğretmenler, mesleki çalışmalarla ilgili yönetime sunulacak raporların hazırlanmasında birbirlerine yardım ederler.					,687		
Okul müdürümüz, okul faaliyetleri ile ilgili konuşmalarına çok iyi hazırlanır.					,686		
Okulumuzdaki öğretmenler, birbirlerinin kişisel sorunlarını dinler ve çözüm bulmaya yardımcı olurlar.					,684		
Okulumuzdaki öğretmenler arasında yardımlaşma ve birbirini destekleme vardır.					,681		
Okulumuzdaki öğretmenler, okul saati dışında da bireysel sorunları olan öğrencilerle ilgilenirler.					,674		
Okulumuzdaki öğretmenlerin morali yüksektir.					,645		
Okulumuzdaki öğretmenler, okul süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.					,635		
Okul müdürümüz, yapıcı eleştirilerde bulunur.					,619		
Okul müdürümüz, öğretmenlerden önce okula gelir.					,599		
Okul müdürümüz, öğretmenlerin bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.					,597		
6. Görev Merkezli Performans							
Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.					,724		
Sınıfta düzen ve disiplini rahatlıkla sağlarım					,660		
Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.					,638		
Eğitim-öğretimde belirlenen performans ve kalite standartlarını aşmaya çalışırım.					,614		
Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.					,601		
Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözeterek, adaletli davranırım.					,597		
Eğitim-öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.					,589		
Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.					,585		
Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.					,531		

Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.							,517
7. Öğrenci Merkezli Performans							
Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri vs) için okul yönetimine aktif olarak destek veririm.							,715
Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanırım.							,708
Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.							,684
Ders verdiğim sınıflarda kendimi yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda özgür hissederim.							,680
Öğrencilere dönük sosyal faaliyetlerin organizasyonu ile yakından ilgilenirim.							,585
Öğretim araç, gereç ve materyallerini sınıf düzeyine uygun (yerinde ve zamanında) biçimde kullanırım.							,581
Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.							,567
Başarılı öğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını artırırım.							,557
Bakanlığın onayladığı listeden okutulacak ders kitaplarını kendim seçerim.							,553
Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.							,539
Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.							,504
Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.							,500

Tablo 10; değişkenler arasındaki korelasyonları, değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenilirlikleri göstermektedir. Burada dört liderlik bağımsız değişkeninin hem birbirleriyle, hem de örgüt iklimi değişkeni ve bu beş bağımsız değişkenlerin eğitimcilerin performans değişkenleri ile ilişkili olduğu, korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda yine Tablo 10'da görüleceği gibi ilgili değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach'ın alfası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerleri Cronbach alfasının alt sınırı olan 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Tablo 10: Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Başarı Yönelimli Liderlik	3,4313	,82646	$\alpha=,857$						
2.Destekleyici Liderlik	3,5043	,79297	,672**	$\alpha=,868$					
3.Katılımcı Liderlik	3,5467	,81185	,740**	,661**	$\alpha=,834$				
4.Emredici (Yönlendirici) Liderlik	3,5380	,69694	-,084	-,095	-,094	$\alpha=,756$			
5. Örgüt İklimi	3,3748	,66609	,648**	,557**	,635**	,028	$\alpha=,920$		
6. Görev Merkezli Performans	3,9883	,45418	,379**	,282**	,341**	,047	,475**	$\alpha=,834$	
7. Öğrenci Merkezli Performans	3,7543	,52824	,384**	,301**	,425**	,000	,552**	,628**	$\alpha=,873$

**P<,01

*P<,05

Korelasyon analizi sonucunda, başarı yönelimli liderlik ile örgüt iklimi arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,648) olduğu görülmektedir. Bu liderlik anlayışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırmak, performans gelişimini sağlamak, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve yüksek standartlar kazanmalarını sağlamak olarak belirlenebilir.⁴ Okulların amaç ve işlevini yerine getirmesi, etkili ve verimli olabilmesi, uygun bir örgütsel iklim ve uygun bir liderlik davranışıyla yakından ilişkilidir.⁵ Her çalışan kendi hedeflerini oluşturması ve sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar desteklenir. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir.⁶ Öğretmenlere kurumun amaçları doğrultusunda motivasyon ve destek söz konusudur.

Destekleyici liderlik ile iklim arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,557) olduğu görülmektedir. Bu liderlik anlayışında, dostça bir çalışma iklimi ve işgörenlerle ileri

⁴ Çelik, a.g.k., s.19.

⁵ Dağlı, a.g.t., s.4.

⁶ Yaşar, a.g.t., s.13.

düzeyde ilgilenme söz konusudur.⁷ Böyle bir iklimde amaçların gerçekleştirilmesi, sosyal ilişkilere bağlıdır. Yöneticiler kanun ve kurallardan çok informal yollarla iletişim kurma eğilimindedirler.

Katılımcı liderlik ile iklim arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,635) olduğu görülmektedir. Bu liderlik anlayışına göre, grup bağlılığı, takım çalışması ve dayanışma davranışları örgütte hakimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Lider, örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.⁸ Yöneticiler, öğretmenlerin bilgilerine başvurarak okuldaki her türlü eğitim etkinliklerinde ve diğer çalışmalarda katılımlarını sağlarlar.

Başarı yönelimli liderlik ile görev merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu ilişki (,379), ve öğrenci merkezli performans arasında da %1 düzeyinde olumlu ilişki (,384) olduğu görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi başarı yönelimli liderliğin amaçlarından birisi performans gelişimini destekleme ve mükemmelliği vurgulamadır. Açık ve etkili bir iklimde bu liderlik anlayışına bağlı olarak performansın artışından söz edilebilir.

Destekleyici liderlik ile görev merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,382) ve öğrenci merkezli performans arasında da %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,301) olduğu görülmektedir. Örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen müdahil bir değişkendir.⁹ O halde açık ve etkili bir iklime destekleyici liderliğin katkısı göz önüne alındığında bu liderlik anlayışı ile performans değişkenleri arasında olumlu bir bağıntının olması kaçınılmaz olacaktır.

Katılımcı liderlik ile görev merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu ilişki (,341) ve öğrenci merkezli performans arasında da %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,425) olduğu görülmektedir. Bu liderlik anlayışında yöneticiler ile öğretmenler arasında uyumlu

⁷ Çelik, a.g.t., s.19.

⁸ Yaşar, a.g.t., s.19.

⁹ Yaşar, a.g.t., s.31.

ilişkiler söz konusudur. Kişisel gelişim desteklenmektedir. Katılım yönünden iş tatmini yüksek, performans orta seviyededir.

Örgüt iklimi ile görev merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu ve ilişki (,475) ve öğrenci merkezli performans arasında da %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,552) olduğu görülmektedir. Okul iklimi; bir okulu diğerlerinden ayıran, onu kuşatan sosyal ve fiziksel çevrenin tüm işgörenler ve öğrencilerle etkileşimi sonucu oluşan ve okulda bulunan bireyler tarafından psikolojik olarak algılanan, hissedilen özellikler bütünüdür. Örgüt iklimi; örgüte bağlılığı, çalışanların güdülenmesi, örgütsel amaçlara ulaşma çabası ve iş doyumu ve etkinlik üzerinde etkili ise okulun iklimi, çevresiyle ilişkileri, çalışanlar arasındaki uyum, okula bağlılık, başarı, okulun amaçlara ulaşma derecesi üzerinde de etkilidir.¹⁰ İşgörenler tarafından algılanan örgütsel iklim örgütün olduğu kadar bireyin kendisinin de performansını, motivasyonunu önemli ölçüde etkileyecektir.

Tablo 11'deki liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine etkisi, modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler olan başarı yönelimli liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve emredici (yönlendirici) liderliğin bağımlı değişken olan iklim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [$F=54,5355$, $Sig= 0,000$ ($<0,01$)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %49'unu ($R^2=,491$) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H_1 'de belirtildiği gibi başarı yönelimli liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu, H_2 'de belirtildiği gibi destekleyici liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu, H_3 'de belirtildiği gibi katılımcı liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu, H_4 'de belirtildiği gibi emredici liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu liderlik davranışlarının etkili ve açık bir örgüt iklimine olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Sonuçlar H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 'ü desteklemektedir.

¹⁰ Topçu, a.g.t., s.27.

Tablo 11: Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	Örgüt İklimi	
	Beta	Sig.
1. Başarı Yönelimli Liderlik	,339	,000
2. Destekleyici Liderlik	,139	,042
3. Katılımcı Liderlik	,302	,000
4. Emredici (Yönlendirici) Liderlik	,098	,042
	R ² =,491 F=54,355 Sig=,000	

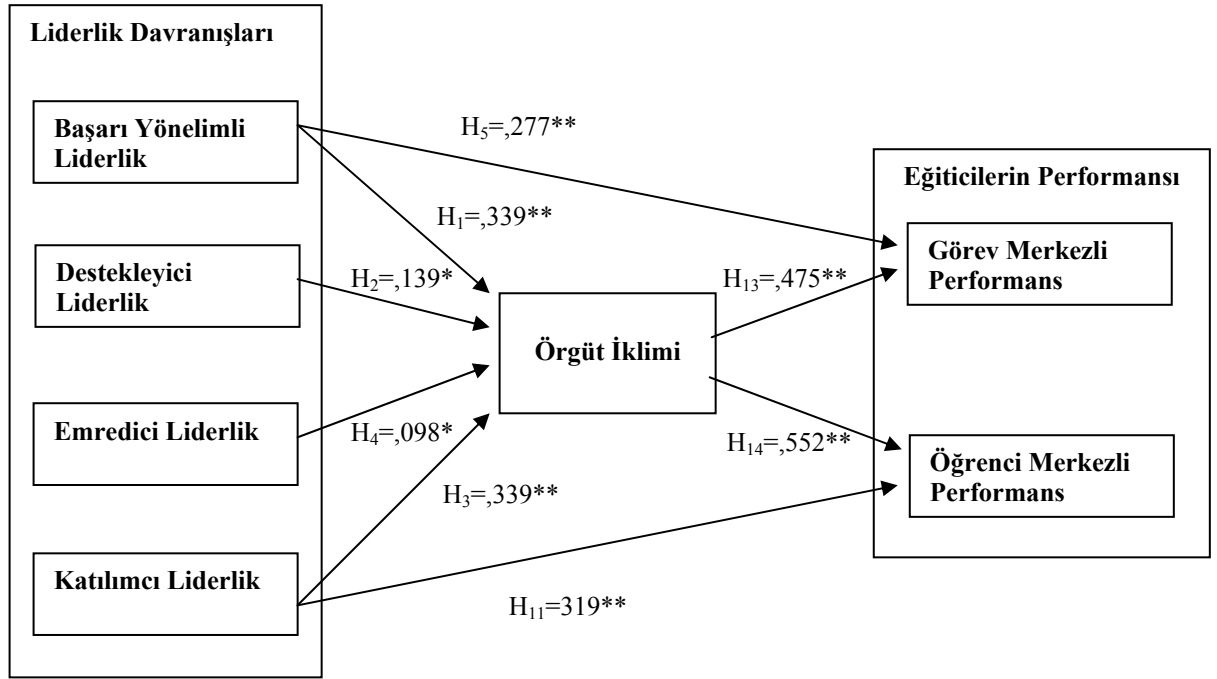
Tablo 12’de liderlik davranışlarının eğitimcilerin performansları üzerine etkisi, modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bağımsız değişkenler olan başarı yönelimli liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve emredici (yönlendirici) liderliğin bağımlı değişken olan görev merkezli performansa etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [F=10,635, Sig= 0,000 (<0,01)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %16’sını (R²=,159) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H₅’de belirtildiği gibi başarı yönelimli liderlik ile görev merkezli performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, dolayısı ile bu liderlik davranışının eğitimcilerin kuruma yönelik görevlerine olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Sonuçlar H₅’i desteklemekte iken H₆, H₇, H₈’ in doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Tablo 12: Liderlik Davranışlarının Performans Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Görev Merkezli Performans		Öğrenci Merkezli Performans	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
1. Başarı Yönelimli Liderlik	,277	,005	,161	,094
2. Destekleyici Liderlik	,016	,856	-,014	,866
3. Katılımcı Liderlik	,134	,166	,319	,001
4. Emredici (Yönlendirici) Liderlik	,084	,172	,042	,484
	R ² =,159 F=10,635 Sig=,000		R ² =,193 F=13,445 Sig=,000	

Yine tablo 12’den de görüleceği üzere bağımsız değişkenler olan başarı yönelimli liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve emredici (yönlendirici) liderliğin bağımlı değişken olan öğrenci merkezli performansa etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [F=13,445, Sig= 0,000 (<0,01)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %20’sini (R²=,193) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H₁₁’de belirtildiği gibi katılımcı liderlik ile öğrenci merkezli performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, dolayısı ile bu liderlik davranışının eğitimcilerin öğrencilere yönelik görevlerine olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Sonuçlar H₁₁’ i desteklemekte iken H₉, H₁₀, H₁₂’ in doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Tablo 10’daki korelasyon tablosundan da görüldüğü üzere bağımsız değişken olan örgüt ikliminin görev merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki (,475) ve öğrenci merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu bir (,552) ilişki ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt ikliminin eğitimcilerin görev ve öğrenci merkezli performanslarına katkısı olumlu yöndedir. H₁₃ ve H₁₄’ü desteklemektedir. Yapılan analizler sonucunda araştırmanın modeli ve hipotezler Şekil 9’da gösterilmiştir.



**P<,01

*P<,05

Şekil 9: Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine ve Eğiticilerin Performansına Etkisi

Elde edilen bulgulara göre örgüt ikliminin liderlik davranışlarının alt boyutları ile olumlu bir ilişkisinin olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre başarı yönelimli liderlik davranışı ile katılımcı liderlik davranışı arasında %1, destekleyici liderlik davranışı ile emredici liderlik davranışı arasında %5 düzeyinde olumlu bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda başarı yönelimli liderlik davranışı ile performans boyutlarından görev merkezli performans arasında %1, katılımcı liderlik davranışı ile öğrenci merkezli performans arasında da %1 düzeyinde olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer liderlik davranışları ve performans boyutları arasında olumlu bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Eğitimsel liderlik açısından bakıldığında bu sayılan dört liderlik davranışlarından destekleyici ve katılımcı liderlik davranışının eğitim kurumlarında uygulanabilirliği yüksektir. Kurumun eğitim seviyesi yüksek öğretmenlerden meydana gelmektedir. Kurum içi iletişim, öğretmenlerin görevlerine ilişkin algıları destekleyici ve katılımcı liderlik davranışında bulunulmasını bekleyecektir. Okul yöneticisinin başarıyı ön plana çıkararak öğretmenlerden yüksek performans istemesi ve bunun için engel teşkil edecek bütün olumsuz faktörleri başarı yönelimli liderlik davranışı ile sağlayabilir. Ayrıca çok nadir de

olsa bazı durumlarda emredici liderlik davranışı okuldaki işleyişin aksamaması bakımından gerekli görülebilir.¹¹

Örgüt ikliminin hem görev merkezli performans hem de öğrenci merkezli performans arasında %1 düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Açık iklime sahip okullardaki öğretmenler arasında yüksek düzeyde birlik duygusu, yakınlık, içtenlik, ileri ölçüde göreve bağlılık ve anlayış bulunur. Öğretmenler bulundukları okuldan gurur duyarlar, moralleri ve işlerinden aldıkları doyum yüksektir. Görevlere büyük bir bağlılık ve itina söz konusudur. Öğrencilere yakından ilgi gösterilmekte ve her türlü çalışmada onların menfaatleri gözetilmektedir.¹²

¹¹ Çelik, a.g.k., 21.

¹² Taymaz, a.g.k., s.75.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim kurumları, toplumun ihtiyaçlarını karşılayan, geleceğini yetiştiren, ona yön ve şekil veren örgütlerdir. Bu kurumların, işlevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi ve hedeflen amaçlara ulaşabilmesi için lider yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Bu örgütlerin yöneticilerinin liderlik vasıfları taşıması ve bu kurumlarda etkili ve açık bir iklimin oluşturulması bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim yöneticilerinin, eğitim örgütlerini verimli ve işler duruma getirebilmeleri için lider olmaları gerekir. Bu durum lider yönetici kavramıyla ifade edilebilir. Lider yönetici, kendi örgütünün amaçları ile örgütte çalışan bireylerin bireysel amaçlarını bağdaştırabilen kişidir. Yönetici yönetsel görevini yerine getirirken çeşitli biçimlerde davranır. Yöneticinin bu davranışları aynı zamanda liderlik özellikleri de gösterir. Liderlik özelliklerinin etkinliği örgüt ikliminin oluşmasında da önemli oranda etkili olur.

Okul örgütleri açısından düşünüldüğünde kapalı iklimden açık iklime doğru gidildikçe yönetici, öğretmen ve öğrenci davranışlarında olumlu yönde gelişmeler görülmektedir. İnsan unsurunun ağırlıklı olduğu ve sosyal etkileşimin önemli olduğu eğitim kurumları ve örgütlerli için örgütsel iklim büyük önem kazanmaktadır. Örgütsel iklim örgütün sahip olduğu her şeyden etkilenmekte, aynı zamanda her şeyi de etkilemektedir. Örgütün işgörenleri örgüt ikliminden algılarına göre etkilendikleri gibi aynı zamanda örgütsel iklimi de etkilemektedirler.

Herhangi bir örgüt ortamında, iklimi etkileyen etkenlerin başında yönetici davranışları gelmektedir. Yöneticiler elinde bulundurdıkları yetki ve güç sayesinde yönetsel davranışlarda bulundurlar. Bu yönetsel davranışların şekillenmesinde yöneticinin liderlik anlayışı ve ya bakış açısı önem kazanmaktadır. Bu nedenle yönetsel etkinlik ve liderlik becerisine sahip okul müdürleri, okulda eğitimin amaçlarına uygun olumlu etkili ve açık bir iklim oluşturulmasına katkıda bulunabilecektir.

Okul iklimi, öğretmenin moralini ve işten duyduğu doyumunu büyük oranda etkilemektedir. Öğretmen, rahat huzurlu, desteklenen, dışlanmayan, değer verilen bir ortamda görev ile ilgili sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeye çalışacaktır. Yöneticilerin bu konularda güvence vermesi eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmada büyük kolaylıklar sağlayacağı muhakkaktır. Ödül ve cezalar öğretmenleri caydırıcı yönde değil onları güdüleyici yönde dağıtılmalı, başarılı öğretmenler takdir edilmelidir.

Öğretmenlerin ihtiyaçları belirlenmeli, mesleki gelişimine katkıda bulunulacak sosyal ve eğitimsel faaliyetler düzenlenmelidir.

Bu çalışmada, teknik ve endüstri meslek liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarının örgütün iklimine ve öğretmenlerin performanslarına etkisine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için konu ile ilgili alan taraması yapılmıştır. İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan teknik ve endüstri meslek Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere anket geliştirilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, öğretmenlerin kişisel bilgilerini, ikinci bölümde yöneticilerin liderlik davranışlarına, üçüncü bölümde örgüt iklimine ve son bölümde performans boyutlarına ilişkin görüşleri kapsamaktadır. Verilerin çözümlenmesinde faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre eğitim kurumlarının yöneticilerinin kurumun örgütsel iklimi etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışları öğretmenlerin algılarına göre örgütsel iklimin şekillenmesine sebep olmaktadır. Eğitim kurumları eğitim seviyesi yüksek işgörenlerden meydana geldiği için yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarından başarı yönelimli liderlik, destekleyici ve katılımcı liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Ancak bazı durumlarda emredici liderlik davranışı da gerekebilmektedir. Yapılan literatür çalışmasında bu bilgilere paralellik söz konusudur. Örgüt ikliminin bu dört liderlik davranışından etkilendiği ortaya çıkmaktadır.

Aynı zamanda literatür taramasından edinilen bilgilere göre liderlik davranışlarının işgörenlerin performanslarıyla yakından ilişkisinin oluğu belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görevlerinde ve öğrencilere yönelik göstermiş oldukları performanslarında etkisinin olduğu görülmektedir. Başarı yönelimli liderlik ile katılımcı liderliğin öğretmenlerin performanslarına katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel iklimin işgörenler üzerindeki etkisini ele aldığımızda öğretmenlerin göstermiş oldukları performanslarına katkısının olmaması düşünülemez. İnsan çalıştığı ortamın şartlarından etkilenir. Açık ve etkin bir örgüt ikliminde öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerine olumlu yönde etki edecektir. Bu bağlamda elde edilen

bilgilere göre öğretmenlerin görevlerinde göstermiş oldukları performansa ve öğrencilere yönelik göstermiş oldukları performanslarına katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Öneriler:

Bu araştırma ile elde edilen bulgular ve yapılan analiz sonuçlarına göre Milli Eğitim Bakanlığı'na ve araştırmacılara yönelik şu öneriler sunulmuştur;

Milli Eğitim Bakanlığı'na Öneriler:

1. Eğitim kurumlarının verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için kurumaların sahip olduğu örgütsel iklim belirlenmeli, açık bir iklim oluşturmak gerekli düzenlemeler yapılmalı,
2. Araştırma sonucu dikkate alınarak, okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve atanmalarına esas olan ölçütler, liderlik yeterliklerini de kapsayacak şekilde geliştirilmeli,
3. Okul yöneticisi yetiştirme programlarının yeni ölçütlere uygun adaylar yetiştirecek şekilde yeniden düzenlenmesine, liderlik yeterlik alanlarının yönetici yetiştirme programına alınmasına olanak sağlanabilir.
4. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora programlarına katılmalarını sağlamak suretiyle alanında uzmanlaşmalıdır.
5. Eğitim öğretimin amaçlanan hedeflerine ulaşabilmesi için çok yönlü bir performans yönetim sistemi oluşturulmalı,

Araştırmacılar İçin Öneriler :

1. Araştırma sonuçlarının İstanbul ili Anadolu yakası dışındaki Teknik ve Endüstri Meslek Liselerine de genellenebilmesi için, farklı il ve ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgüt iklimine etkisine ilişkin görüşleri belirlenebilir.
2. Bu araştırmada Teknik ve Endüstri meslek lisesinden görev yapan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmıştır. Benzer bir araştırma diğer okul türlerinde ve genel liselerde yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir.
3. İklimin, okul performansını nasıl etkilediği araştırılarak, elde edilen bulgular ilgili kurumlara iletilebilir.

4. Örgüt iklimine etki eden diğer değişkenlerle ilgili araştırmalar bu araştırmadan yararlanılarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetleme, Ankara, 2002.
- Akat, İ, Budak, G. ve Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2002.
- Akgül, B.A., “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:24, İstanbul, 2004.
- Aksoy, H., Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.22.
- Akşit, F., “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı:2, Kayseri, 2006.
- Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002.
- Atay, O., “Örgüt Kültürü ve Süreci”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:16, Bursa, 1998.
- Ateş, G., Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.
- Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1986.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1991.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000.
- Aytaç, A., “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı:41, Ankara, 2003.
- Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000.
- Balcı, A., Etkili Okul: Kuram, Uygulama, Araştırma, Ankara, 1993.
- Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002.

- Başaran, A., İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları, Ankara, 1986.
- Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992.
- Bayram, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, Ankara, 2006.
- Bostancı, A.B., Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Boyacı, A., İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2006.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994.
- Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004.
- Cemaloğlu, N., “Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:153-154, Ankara, 2002.
- Coşkun, A., “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları,” Muhasebe ve Denetime Bakış, Cilt:6, Sayı:19, Ankara, 2006.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003.
- Dağlı, A., İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.
- Değirmenci, S., Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006.
- Demirel, T., Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.
- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1992.

- Doğan, N.Ö., Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006.
- Emeksiz, Ö., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul İklimine ve Liderlik Etkenlerine İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2003.
- Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000.
- Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara, 2002.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Gary, Y., Leadership In Organizations, New Jersey, 1989.
- Göktepe, N., Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astlarının Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İstanbul, 2001.
- Gümüşeli, A.İ., “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:28, Ankara, 2001.
- Gümüşeli, A.İ., İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı, Yayınlanmamış Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.
- Gürkan, Y., “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, Vergi Dünyası, Sayı:169, İstanbul, 1995.
- Helvacı, M.A., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Denetiminin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:35, Ankara, 2002.
- Hoy, W.K.-Miskel C.G., Educational Administiation Megraw Hill Inc, 1991.

<http://ilkogretim-online.org.tr/vol1say2/v01s02d.htm> (16.05.2008)

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=437&SAYI=29> (18.05.2008)

Işığçok, E., Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Tebliği, İstanbul, 2005.

Karkın, N., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, Türk İdare Dergisi, Sayı:445, Ankara, 2004.

Kılıç, G., Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 1999.

Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerin Liderlik Davranışları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, Ankara, 1992.

Köseoğlu, Ö. “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 447, Ankara, 2005.

M.E.B., Okulda Performans Yönetimi Modeli, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2006.

Nursoy, Ş.-Şimşek, M., “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme”, Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı:473, İstanbul, 2001.

Önal, G., Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, 2000.

Özalp, İ., İşletme Yönetimi, Eskişehir, 2005.

Özeren, B.-Aral, S.A., Yönetim ve Hesap verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi, Ankara, 2002.

Özgener, İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, Ankara, 2004.

- Özgener, Ş., “Küresel Rekabet Ortamında Rekabetüstü Bir Stratejinin Temel Dinamiklerinden: Hayal Mühendisliği”, Endüstri&Otomasyon Dergisi, Sayı:38, İstanbul, 2000.
- Özgener, Ş., “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1, Ankara, 1998.
- Özkalp, E.-Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005.
- Paknadel, A.C., Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.
- Peker, Ö., “Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem”, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:4, Ankara, 1993.
- Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El kitabı (Çev. O. Baykal), Ankara, 1998.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001.
- Şişman, M.-Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, , Ankara, 2002.
- Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2004.
- Tagiuri, R.-Litwin, H., Organizational Climate: Explorations Of A Concept. Division Of Research Graduate School Of Business Administration, U. S. A., 1968.
- Tahaoğlu, F., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gaziantep, 2007.
- Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 2003.
- Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara, 2005.
- Topçu, İ., Örgütsel İklimin Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1998.

- Toprakçı, E., Sınıf Örgütünün Yönetimi, Ankara, 2002.
- Varol, M., “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:44, Sayı:1-2, Ankara, 1990.
- Werner, I., Liderlik ve Yönetim, (Çev. V. Üner), İstanbul, 1993.
- www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf (16.05.2008)
- www.evreninka.com/performansmidediniz.pdf (26.05.2008)
- www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=31&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003
(16.05.2008)
- www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp (16.05.2008)
- www.rehberlikportali.com/Yazi.asp?ID=729 (15.05.2008)
- www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (15.05.2008)
- Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2005.
- Yenice, E., “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, Bütçe Dünyası, Cilt:2, Sayı:25, Ankara, 2007.
- Yılmaz, A., Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi’nde Bir Araştırma, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya, 2005.
- Yigit, A., Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Yüce, P., 360 Derece Değerlendirme Düşünce Deneyi Sonuçları İnsan Kaynakları, İstanbul, 2003.
- Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2001.

EK -1: UYGULANAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ
MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE VE EĞİTİCİLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ
(İSTANBUL ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ)

Sayın Meslektaşım,

Bu anket formu, “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi” konulu yüksek lisans çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amacına uygun olarak kullanılacaktır. Veriler toplu olarak değerlendirileceği için **ankete kimlik bilgilerinizin yazılmasına** gerek yoktur.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. **Bölüm I**’ de öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, **Bölüm II**’ de öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşleri **Bölüm III**’ de öğretmenlerin görev yaptığı okulun iklimine ilişkin görüşleri ve **Bölüm IV**’ de öğretmenlerin performanslarına yönelik görüşleri istenmektedir.

Soruları yanıtlarken objektif olarak size en uygun seçeneği işaretlemeniz araştırmanın amacı ve bulgularının geçerliliği açısından önemlidir. Soruları yanıtlarken her bölümle ilgili açıklamaları okuyunuz. **Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.**

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarından dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araştırmacı :Mehmet KÜÇÜK

Danışman: Yard. Doç. Dr. S. Zeki MAMOĞLU

BÖLÜM I

Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

() Bay

() Bayan

2. Yaşınız:

() 21-30

() 31-40

() 41-50

() 51 yaş ve üzeri

3. En son mezun olduğunuz okul:

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

() Diğer (Yazınız).....

4. Okulunuzdaki görev unvanınız:

() Teknik Öğretmen

() Branş Öğretmeni

5. Meslekteki kıdeminiz:

() 1–5 yıl

() 6–10 yıl

() 11–15 yıl

() 16–20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

Bu bölümde, yöneticilerinizin “liderlik davranışları” hakkında görüşlerinizi almak amaçlanmıştır. Aşağıda yöneticilerinizde gözlenebilecek bazı davranışlar sıralanmıştır. Gözlemlediğiniz davranışların hangi sıklıkla görüldüğünü uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

Sıra No	Size Göre Yöneticiniz;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Okulla ilgili olumlu düşüncelere sahip oldukları konusunda okuldaki çalışanlara güvenir.					
2	Okul çalışanlarının okuldaki sorunlarıyla ilgilenir.					
3	Okul çalışanlarının kişisel sorunlarıyla da ilgilenir.					
4	Öğretmenlerin okulun eğitim standartlarını geliştirici çalışmalarını destekler.					
5	Okul çalışanlarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive eder.					
6	Eğitimle ilgili yeni fikir ve görüşleri uygulamak için öğretmenlerin görüşlerine başvurur.					
7	Eğitim ve öğretim uygulamalarındaki hata ve eksiklikleri giderici çalışmalarda öğretmenlerin görüşlerini alır.					
8	Müdür yardımcılara yetki ve sorumluluklar vererek okuldaki işleyişi kolaylaştırır.					
9	Okuldaki işleri planlamada ve işlerin kritiğini yapmada müdür yardımcıları ve öğretmenlerle birlikte grup toplantısı yapmanın gerekliliğini vurgular.					
10	Okul çalışanlarının eleştirilerine değer verir.					
11	Özel çaba ve başarı gösteren öğretmenden övgü ile söz eder.					
12	Öğretmenlerin branşları ile ilgili gelişme ve yeniliklerden haberdar olması için gerekli olanakları sağlar.					
13	Okulda etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlar.					
14	Okulla ilgili çalışmalarda yüksek hedefler belirler.					
15	Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekirse risk alır.					
16	Okuldaki işleyiş konusunda kendi fikir ve görüşlerini uygulamaya koyar.					
17	Okuldaki işlerin mevzuata uygun yapıp yapılmadığını denetler.					
18	Çalışanlarının görev dağılımına kendisi karar verir.					
19	Gerekli durumlarda çalışanlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini söyler.					
20	Okul çalışanlarının okuldaki çalışmalarında etkisini hissettirir.					

BÖLÜM III

Bu bölümde, bulunduğunuz “okulun iklimi” hakkında görüşlerinizi almak amaçlanmıştır. Aşağıda okulunuzdaki öğretmenlerde ve yöneticinizde gözlenebilecek bazı davranışlar sıralanmıştır. Gözlemlediğiniz davranışların hangi ölçüde görüldüğünü uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

Sıra No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Okulumuzdaki öğretmenler, kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.					
2	Okulumuzdaki öğretmenler toplantılarda anlamsız sorular sorarlar.					
3	Okulumuzdaki öğretmenler, öğretmenler toplantısında konuşan meslektaşlarının sözlerini keserler.					
4	Okulumuzdaki öğretmenler, toplantılarda konuyu dağıtırlar.					
5	Okulumuzdaki rutin işler, eğitim-öğretim etkinliklerini engellemektedir.					
6	Okulumuzdaki yönetimle ilgili yazışmalar oldukça fazla ve can sıkıcıdır.					
7	Okulumuzdaki öğretmenlerin kulüp faaliyetleri ile ilgili işleri fazladır.					
8	Okulumuzda öğrenciler ile ilgili kayıtlar/raporlar çok fazla zaman alır.					
9	Okulumuzdaki öğretmenlerin morali yüksektir.					
10	Okulumuzdaki öğretmenler, işlerini büyük bir gayret, istek ve zevkle yaparlar.					
11	Okulumuzdaki öğretmenler arasında yardımlaşma ve birbirini destekleme vardır.					
12	Okulumuzdaki öğretmenler, okul saati dışında da bireysel sorunları olan öğrencilerle ilgilenirler.					
13	Okulumuzdaki öğretmenler, mesleki çalışmalarla ilgili yönetime sunulacak raporların hazırlanmasında birbirlerine yardım ederler.					
14	Okulumuzdaki öğretmenler, mesleki çalışmalarla ilgili yönetime sunulacak raporları kendi başlarına hazırlarlar.					
15	Okulumuzdaki öğretmenler, okul süresince birlikte olmaktan hoşlanırlar.					
16	Okulumuzdaki öğretmenler, birbirlerinin kişisel sorunlarını dinler ve çözüm bulmaya yardımcı olurlar.					
17	Okulumuzdaki öğretmen toplantıları katı ve değişmez bir gündeme göre düzenlenir.					
18	Okulumuzdaki öğretmenler toplantısı yapılacak işler konusunda duyurular için düzenlenir.					
19	Okul müdürümüz, toplantıları bir iş toplantısı gibi resmi bir biçimde yönetir.					
20	Okul müdürümüz, yapılan denetimlerin sonuçlarını öğretmenlere bildirir.					
21	Okul müdürümüz, ders dağıtımına kendisi karar verir.					
22	Okul müdürümüz, ders programlarını düzenler.					
23	Okul müdürümüz, öğretmenlerin bütün güçleriyle çalışmalarını sağlar.					
24	Okul müdürümüz, öğretmenlerin yapacağı ek görevleri yazılı olarak bildirir.					

Sıra No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
25	Okul müdürümüz, öğretmenlere yardımcı olabilmek için gerektiğinde yetkisinin dışına çıkar.					
26	Okul müdürümüz, yapıcı eleştirilerde bulunur.					
27	Okul müdürümüz, öğretmenlerden önce okula gelir.					
28	Okul müdürümüz, okul faaliyetleri ile ilgili konuşmalarına çok iyi hazırlanır.					
29	Okul müdürümüz, okutulacak seçmeli derslerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerini alır.					
30	Okul müdürümüz, öğretmenlerin bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.					
31	Okul müdürümüz, öğretmenlerin okuldaki çalışmalarında gerekli her türlü desteği sağlar.					
32	Okul müdürümüz öğretmenlere gerektiği durumlarda özel yardım yapar ve kolaylıklar sağlar.					

BÖLÜM IV

Bu bölümde, bulunduğunuz “Eğiticilerin Performansı” hakkında görüşlerinizi almak amaçlanmıştır. Aşağıda okulunuzdaki öğretmenlerde ve yöneticinizde gözlenebilecek bazı davranışlar sıralanmıştır. Gözlemlediğiniz davranışların hangi ölçüde görüldüğünü uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

Sıra No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözterek, adaletli davranırım.					
2	Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.					
3	Başarılı öğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını arttırırım.					
4	Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.					
5	Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.					
6	Öğrencilerin disiplinsiz davranışlarında genelde disiplin sürecini işletirim					
7	Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.					

Sıra No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
8	Eğitim-öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.					
9	Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.					
10	Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.					
11	Eğitim-öğretimde belirlenen performans ve kalite standartlarını aşmaya çalışırım.					
12	Sınıfta düzen ve disiplini rahatlıkla sağlarım					
13	Belirlenen standartlara uygun olarak ders planını hazırlarım.					
14	Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.					
15	Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.					
16	Öğretim araç, gereç ve materyallerini sınıf düzeyine uygun (yerinde ve zamanında) biçimde kullanırım.					
17	Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.					
18	Okul yönetimince görev verildiğinde (nöbetler, törenler vs.) görevimi zamanında eksiksiz yerine getiririm.					
19	Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri vs) için okul yönetimine aktif olarak destek veririm.					
20	Öğrencilere dönük sosyal faaliyetlerin organizasyonu ile yakından ilgilenirim.					
21	Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.					
22	Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.					
23	Ders verdiğim sınıflarda kendimi yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda özgür hissedirim.					
24	Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanırım.					
25	Bakanlığın onayladığı listeden okutulacak ders kitaplarını kendim seçerim.					
26	Öğretmenlik mesleğimde kendini geliştirme imkânlarının yeterli olduğunu düşünürüm.					

ÖZGEÇMİŞ

15 Ağustos 1975 İstanbul / Kartal doğumluyum. İlkokulu İstanbul’da, “50. General Refet Bele” İlkokulunda, Ortaokulu “Saffet Simavi” Ortaokulunda ve Liseyi “Haydarpaşa Teknik Lisesi” Elektronik Bölümünde tamamladıktan sonra, lisans öğrenimimi “Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi” Bilgisayar Öğretmenliği bölümünden 1999 yılında tamamladım. Yine aynı yıl Kartal Şehit Öğretmen Hüseyin AĞIRMAN Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi’nde Bilgisayar öğretmeni olarak göreve başladım ve bu görevi halen sürdürmekteyim. 2005 yılında da, Beykent Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim Almanca olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: Mehmet KÜÇÜK