

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSINA
ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE YAPILAN
DENEYSEL BİR ÇALIŞMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Deniz ÇİPA

İstanbul, 2014

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSINA
ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE YAPILAN
DENEYSEL BİR ÇALIŞMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Deniz ÇİPA

Öğrenci No:
120744112

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19/09/2014

Deniz ÇİPA



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

19/09/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744112 numaralı *Deniz ÇİPA'nın* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE YAPILAN DENEYSEL BİR ÇALIŞMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.09.2014 tarih ve 2014/25 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.9) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oybirliği/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD.DOÇ. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI



Adı ve Soyadı : Deniz ÇİPA
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : Yönetim ve Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, Dönüşümcü Liderlik, Öğretmen Performansı

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE YAPILAN DENEYSSEL BİR ÇALIŞMA

Bu yüksek lisans tezi, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisini saptamaya yöneliktir. Öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurulmuş yapılan bu çalışma ile okullardaki örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmen performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma için gerekli bilgiler yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Çalışma için gerekli anketler 2013-2014 Eğitim ve Öğretim yılında İstanbul İli Beyoğlu İlçesi'ndeki bir ortaokulda görevli öğretmenler ve öğrenciler tarafından doldurulmuştur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü faktörlerinin çalışmadaki bağımlı değişken olan öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik tekniğinin eğitim alanında uygulanması, öğrenci memnuniyetini ve öğretmen performansını doğrudan arttırmaktadır. Diğer bir faktör olan örgüt kültürü de öğretmen performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip, kuralları önceden belirlenmiş ve tüm çalışanların ortak bir amaç birliğinin olduğu yapılar içerisinde öğretmenlerin daha yüksek bir performans sergilemeleri mümkün olmaktadır.

Name and Surname : Deniz ÇİPA

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

Degree and Date : Master, 2014

Major : Management and Organization

Key Words : Organization Culture, Transformational Leadership,
Performance of Teachers

ABSTRACT

EMPIRICAL STUDY CONDUCTED IN ISTANBUL ON EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS ON PERFORMANCE OF TEACHERS

This master thesis is related to identify the effect of the organization culture and transformational leadership characteristics on performance of teachers. With this study conducted by using the opinions of the teachers and students, it is attempted to find out whether a significant relationship exists between the organization culture and transformational leadership characteristics in the schools and performance of teachers.

The data required for the research was collected by using face-to-face questionnaire method. The required questionnaires of the study were completed by the incumbent teachers and students in a secondary school in Beyoğlu District, Istanbul, during the education year 2013-2014.

It was revealed that organization culture and transformational leadership as the independent variables of the research have direct and positive effect on the performance of teachers as the dependent variable of the study. Application of transformational leadership technique in education field increases the satisfaction of the student and performance of the teacher directly. The other factor organization culture also has positive effect on the performance of teachers. The teachers are able to perform better in the structures having a strong organizational culture with the predefined rules encompassing common goal unity of all employees.

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ vi

ŞEKİLLER LİSTESİ vii

GİRİŞ1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI5

1.1. Liderlik ve Liderliğin Tanımı..... 5

1.2. Liderin Özellikleri..... 6

1.3. Liderin Güç Kaynakları..... 8

1.3.1. Yasal Güç 8

1.3.2.Ödül Gücü 9

1.3.3. Zorlayıcı Güç..... 9

1.3.4. Uzmanlık Gücü..... 10

1.3.5.Karizmatik Güç 10

2. LİDERLİK TEORİLERİ.....11

2.1. Özellikler Yaklaşımı 11

2.2. Davranışsal Yaklaşım..... 11

2.2.1. Ohio- State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 12

2.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırması..... 12

2.2.3. Mc. Gregor'un X-Y Kuramı..... 13

2.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırması 13

2.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli 14

2.3. Durumsal Liderlik Kuramları..... 15

2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi 15

2.3.2. Yol – Amaç Teorisi 16

2.3.3. Vroom- Yetton- Jago'nun Normatif Karar Modeli 16

2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli.....	18
3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	19
3.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı	19
3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	20
3.2.1. İdealleştirilmiş Etki	20
3.2.2. Entelektüel Uyarım.....	21
3.2.3. Bireyselleştirilmiş İlgi	21
3.2.4. İlham Kaynağı Olma	22
3.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	22
4. EĞİTİMDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.KÜLTÜR KAVRAMI	28
1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	28
1.2. Kültürün Özellikleri	29
1.3. Kültür Çeşitleri.....	30
1.3.1. Genel Kültür- Alt Kültür	30
1.3.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür	31
1.3.3. Karşı Kültür	31
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	33
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	33
2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Fonksiyonları.....	34
2.3. Örgüt Kültürünün Önemi	36
2.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri	37
2.4.1. Varsayımlar	37
2.4.2. Değerler	38
2.4.3. Normlar.....	38
2.4.4. Kahramanlar	38
2.4.5. Hikâyeler	39
2.4.6. Törenler	39

2.4.7. Semboller.....	39
2.4.8. Kullanılan Dil	40
2.4.9. Örf ve Adetler.....	40
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	41
3.1. Parsons Modeli.....	41
3.2. Byars Modeli	42
3.3. Kilman Modeli	43
3.4. Z Kuramı	44
3.5. Mükemmel Örgütler Kuramı.....	44
4. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE YAPILAN DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

1.METODOLOJİ VE UYGULAMA	47
1.1. Araştırmanın Kapsamı	47
1.2. Anketi Dolduranların Demografik Özellikleri	47
1.2.1. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Cinsiyeti.....	48
1.2.2. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Deneyim Süresi	48
1.3. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	49
1.4. Faktör Analizi.....	51
1.5. Korelasyon Analizi.....	53
1.6. Regresyon Analizi	60
SONUÇ	64
KAYNAKÇA.....	68
EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	74

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	51
Tablo 2. KMO Değerli ve Yapısal Geçerlilik Tablosu	52
Tablo 3. Kaiser-Mayer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	53
Tablo 4. Korelasyon Analizi	54
Tablo 5. Korelasyon Analizi	55
Tablo 6. İş Performansı, Kuralcılık, Değişim ve Aidiyet, Ekonomik Tatmin, Amaç Birliği, Toplumsallaşma, Güçlü Örgüt Kültürü Faktörlerinin Liderlik Genel Üzerindeki Etkileri	61
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik, Amaç Birliği, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Kuralcılık, Karizma, İlham, Değişim ve Aidiyet, Güçlü Örgüt Kültürü, Toplumsallaşma Faktörlerinin Performans Genel Faktörü Üzerindeki Etkileri	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyeti	48
Şekil 2. Ankete Katılan Öğretmenlerin Deneyim Süresi.....	48
Şekil 3. Ankete Katılan Öğretmenlerin Branşları.....	49
Şekil 4. Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşları.....	50
Şekil 5. Ankete Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumu	50

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Son yıllarda ülkemizdeki eğitim sisteminin sürekli değişen çevreye ayak uydurabilmesi ve daha önemlisi katkıda bulunabilmesinde örgüt kültürüne ve dönüşümcü liderlik kuramına verilen önemden hareketle bu konunun irdelenmesine karar verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik, eğitim örgütleri için özellikle okullar için araştıran, yaratıcı, bilimsel düşünen, sürekli daha üst düzeyde hedefler ortaya koyan ve ona ulaşmak için çaba gösteren bireyler yetiştirmede önemli rol oynamaktadır. Ancak bu, eğitimin temel amaçları ile çatışmayan, bilimsel, özgür düşünebilen, eleştiriye açık, yaratıcı yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu güçlü ve etkin bir örgüt kültürü ile uygulanabilmektedir.

Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmen performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Öğretmenlerin doyumunu arttıran, motivasyonunu sağlayan örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde, öğretmenler yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdülenme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar.

Çalışmanın Amacı: Çalışma, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisini saptamaya yöneliktir. Öğretmen ve öğrenci görüşlerine başvurulmuş yapılan bu deneysel çalışma ile okullardaki örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmen performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi: Çalışmada örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etki düşünüldüğünde çalışma, okullarda örgüt kültürünün şekillendirilmesi ve öğretmenlerin, dönüşümcü liderlik özelliklerinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışma içerisindeki değerlendirmelerin öğretmenler ve öğrenciler tarafından yapılması, araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır. Bu değerlendirmelerle okullarda örgüt kültürü ve liderlik çalışmalarının beklenen yönde değişim sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma Planı: Eğitim kurumlarında, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmen performansı ve motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahiptir. Dönüşümcü lider öğretmen, sürekli kendini geliştirme gereksinimi duyar, işini sever, öğrenciyi merkeze alarak bu yöndeki amaçlarını açıkça belirlemeye çalışır ve buna ulaşmanın ısrarlı çabası içinde bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim ve gelişim üzerine kurulmaktadır. Eğitimde dönüşümcü liderlik özellikleri, değişime uygun bir okul kültürüyle desteklenmektedir. Sürekli yenilenme ve gelişme fikrini temel alan dönüşümcü liderlik özellikleri, iş birliği, iş takımı, iş ruhu, güven, sadakat ve eşitçilik gibi öğelere sahip bir örgüt kültürü ile daha etkin olabilmektedir. Bu öğeler güçlü örgütlerin sahip olduğu kültür yapısını göstermektedir.

Öğretmenlerin öğrencilere daha yararlı olmaları ve onların dönüşüm toplumuna ayak uydurmalarını sağlamaları için güçlü örgüt kültürü ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik çalışmaları geliştirilerek ve desteklenerek performansları ve motivasyonları arttırılabilmektedir. Adı geçen nedenlerle bu çalışmanın araştırılmasına karar verilmiştir.

Çalışma planında önce öğretmen performansına olumlu etkileri sebebiyle örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik konusu seçilmiş ve açıklanmıştır. Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisinin incelendiği araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kültür kavramı, çeşitleri, özellikleri, örgüt kültürü kavramı, öğeleri, önemi, özellikleri, modelleri, ve okul kültüründen bahsedilmiştir. İkinci bölümde, liderlik kavramı, özellikleri, güç kaynakları, liderlik modelleri, dönüşümcü liderlik kavramı, özellikleri, boyutları, dönüşümcü lider öğretmenler konularına ayrıntılı olarak değinilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmamızın konusuna, amaçlarına, yöntemine, analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmamızın sonuç kısmına yer verilerek örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerinde etkili oldukları araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Araştırma için gerekli bilgiler yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Yapılan anket ile örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS analiz programı ile çeşitli istatistikî teknikler kullanılarak incelenmiştir.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı, 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılı, İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ve öğrencilerin vereceği cevaplarla sınırlıdır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için araştırmanın daha geniş bölge ve kitleler üzerinde ölçülmesi gerekmektedir. Ayrıca anketler doldurulurken cevaplayan bazı öğrencilerin sorular karşısında kaygı duydukları gözlemlenmiştir.

Çalışmanın Varsayımları:

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlar değerlendirilecektir:

H₁. Güçlü örgüt kültürünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₂. Toplumsallaşma faktörünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₃. Kuralcılık faktörünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₄. Değişim ve aidiyet faktörünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₅. Amaç birliği faktörünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₆. Ekonomik tatmin faktörünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₇. İş performansı faktörünün liderlik yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₈. Güçlü örgüt kültürünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₉. Toplumsallaşma faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₀. Kuralcılık faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₁. Değişim ve aidiyet faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₂. Amaç birliği faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₃. Bireysel destek faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₄. Entelektüel uyarım faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₅. İlham faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₆. Karizma faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁₇. Dönüşümcü liderlik faktörünün öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik ve Liderliğin Tanımı

Ulaşılabacak bir amaç ya da gerçekleştirilecek bir görev olduğunda ve bu görev için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüz yüze gelmektedir. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır ve bu tanımların hepsinin ortak noktası sosyal etkileşim olmuştur (Halis ve diğerleri 2007, 117).

Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Akçakaya 2010, 13):

-“Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

-Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.

-Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.

-Liderlik örgütlenmiş bir grubun, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir”.

Yapılan tanımlamalar çerçevesinde liderlik kavramını oluşturan birtakım faktörlerin olduğu ortaya çıkmıştır (Yılmaz 2011, 8).

-Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.

-Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt ögesidir.

-İzleyenler: Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.

-Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi, güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

İnsanlar, lider olarak ortaya çıkan kişinin fikirleri, ilke ve hedeflerini benimsemeye başlayınca, onu izlemeye ve onun peşinden gitmeye başlarlar. Böylece, kişinin insanları etkileme gücü ve liderliği gerçekleşmektedir. Liderlik, en kısa tanımıyla, insanları etkileme sanatıdır. Bu yüzden liderlikte en önemli unsur öncelikle kişilik ve özgüven sahibi olmak; ikinci önemli unsur ise misyon ve vizyon sahibi olmak ve ona göre hareket etmek, hedefe yönelmektir. Geleceğe ve hedefe odaklanmayan bir kişinin lider olması mümkün değildir (Aytürk 2010, 92).

Liderlik sadece resmi örgütlere has bir süreç değildir. Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Belirli bir grubun, belirli amaçları gerçekleştirmek için belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır (Doğan 2001, 9). Sonuç olarak liderlik başarıya giden yolda belirlenen amaçlara ulaşmak için insanları zorlayarak değil, onlardaki isteği açığa çıkararak, onları yapabileceklerinden daha fazlasını ve iyisini yapma yetenekleri olduğuna inandırma, onlara ilham vererek harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir. Liderlik, hedeflere giden yolda işgörenlerin hevesle çalışmalarını sağlamaktır (Akçakaya 2010, 13).

1.2. Liderin Özellikleri

Bir liderin en büyük özelliği, kendisini izleyenlerin davranışlarını etkileyebilen kişi olmasıdır. Başkalarını etkileme kapasitesi ve eylemi, resmi yapıdaki pozisyonda değil, kişinin kendisindedir. Çünkü etkileme eylemi, kişisel bir yetenektir. Hiç etkileme gücü ve kapasitesi olmayan bir kişi bir kurumda yönetici olabilir ama o kurumun ve personelin lideri olamaz. Bir yöneticinin bir kurumda aynı zamanda lider olabilmesi için, astlarını etkileme gücü ve yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Şimşek 2005, 97).

Lider, kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca konuda uzmanlık derecesi izleyenleri etkilemede önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine

inandıklarında başarıya ulaşmak daha kolaylaşacaktır. Bunlara bağlı olarak lider, kendisini izleyenlerin gücünü, değerini, nerede ve nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir (Ekici 2006, 17).

Ghiselli, çalışmasında etkili liderlik için önemli olan altı özellik ortaya koymuştur. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Yılmaz 2011, 17):

-“Başarı gereksinimi: Başarı için çok çalışarak sorumluluk almaktır.

-Zeka: İyi muhakeme yapma, mantık yürütme ve düşünme kapasitesidir.

-Kararlılık: Çok fazla tereddüt etmeden zor kararlar almaktır.

-Kendine güven: Yetenekli ve etkili bir kişi olarak pozitif bir imaja sahip olmaktır.

-İnisiyatif kullanma: Kendiliğinden girişimi teşvik edici olarak en az denetimle işlerin yapılmasını sağlamaktır.

-Yöneltilmiş yetenek: Başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla amaçlara ulaşmayı bilmektir.”

Earle’ye göre ise, liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlar, dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir. Liderin çalışanları motive edebilmesi, ancak onların güçlerini ve saygısını kazanmakla olacaktır. Bir lider; ekip olabilmek, ilerleme kaydetmek, çalışanların sadakat ve ilgisini kazanmak için çalışanları dinlemeli, söylenenleri algılamalı ve duyduklarına duyarlı olmalıdır. Ayrıca bir lider, aldığı kararların sorumluluklarını üstlenmelidir (Doğan 2001, 10).

Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmayla bu özellikleri kendine özgü bütünleştirmektir. Liderin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, liderliğin çelişkisi olarak ifade edilmektedir. Lider, hem örgütün hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Akçakaya 2010, 15).

1.3. Liderin Güç Kaynakları

Güç, liderin izleyicilerini yönlendirmesindeki en temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel düzeyde de önemli etkileri bulunmaktadır. Güç, bir tarafın diğer bir tarafın davranış, tutum, düşünce, amaç, değerlerini değiştirmek istemesi ile ilgili bir kavramdır. Başka bir ifadeyle güç, bireylerin diğer birey veya bireylerin davranışlarını, tutumlarını, düşüncelerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını, değerlerini değiştirme veya kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Erkuş 2011, 135).

Liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği sahip olduğu gücü etkin kullanmasına bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin, akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir (Akçakaya 2010, 37).

Güç kaynaklarını sosyal bilimciler farklı şekillerde açıklamışlardır. French ve Raven güç kaynaklarını, yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyut altında toplamıştır. Araştırmalarında bu sınıflama kullanılmış ve bunlar aşağıda açıklanmıştır (Altinkurt ve Yılmaz 2012, 1834):

1.3.1. Yasal Güç

Liderin kişiliğinden bağımsız olarak, örgütteki hiyerarşik pozisyondan kaynaklanmakta ve bir astın seçimle veya atamayla belirli bir mevki ya da konuma getirilen bir liderin kullandığı otoriteye yönelik algısını ifade etmektedir. Bireyler liderin gücünü makam ile özdeşleştirmekte ve bu makamı işgal eden liderin belirli bir otoritesi olduğunu kabul etmektedir (Meydan ve Polat 2010, 131).

Örgüt içerisinde pozisyon gücünün etkin ve verimli kullanılmasında cezalandırma ve ödüllendirme güçlerinin destek güçler olarak kullanıldığı görülmektedir. Örgütler, politika oluştururken, dinamik bir yapı oluşturmak amacıyla

çeşitli ödül ve ceza sistemleri geliştirmiş ve bunu uygulamayı örgütteki değişik hiyerarşik pozisyonlara bırakmışlardır. Bu durumda pozisyon gücünü kullanma ve yaygınlaştırma potansiyeli o pozisyonun kişiye sağladığı ve onun kontrolü altında olan para, insan, bilgi gibi kaynakların önemi ve değerine bağlıdır (Bayrak 2001, 26).

1.3.2.Ödül Gücü

Ödül gücü bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmek yoluyla astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Yani ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Çalışanların, yöneticilerin isteklerine ödül alma, takdir edilme, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymasını ifade eder. Böylece ödül gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucu olarak da işi yapanı memnun edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilgilidir (Bayrak 2001, 30).

Bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Çünkü ödüllendirme, çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur (Şimşek 2005, 46).

1.3.3. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olabilir (Uysal ve diğerleri 2012, 29).

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve veriminin düşmesine yol açar. Liderin çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanları kırması, ilişkilerin bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kuralara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Akçakaya 2010, 39).

1.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü yöneticinin beceri, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Uzmanlık gücü, bireysel olarak kazanılır ve örgüt organizasyonu ile bağlantılı olma zorunda değildir. Bu tür uzmanlık bir özel eğitimle ve çeşitli özel kurslarla, seminerlerle ve bireyin kendisini sürekli geliştirmesiyle de kazanılabilir. Uzmanlık gücü ya da diğer bir ifadeyle bilgi gücü, kalite açısından en etkili güç olarak değerlendirilir (Ekici 2006, 47).

Çalışanlar, yöneticilerinin beceri ve deneyimine ne kadar güvenirse; yöneticilerin de çalışanları o derece etkileme gücü olur. Yöneticilerin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler. Eğitim örgütleri gibi uzmanlığın öne çıktığı örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu uzmanlık gücü çok önemlidir (Yılmaz ve Altınkurt 2012, 388).

1.3.5. Karizmatik Güç

Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirirler. Bu arada biçimsel unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır. Liderin kişiliğinin yönettiği insanlara ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirmesi bu gücün temelini oluşturmaktadır. Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimser (Güney 2006, 382).

Karizmatik güç astların üstlere karşı büyük hayranlık duymaları, onun gibi olmaya çalışmaları, kendilerini onunla tanımlamaları veya özdeşleşmeleri, taklit ve bağlılık sonucu ortaya çıkmaktadır. Karizmatik güç sahibi üst, astlara yeni amaçlar ve umutlar vaat ettiğinde ve onlara ulaşmada başarılı olduğunda etkin olmaktadır. Bu güç liderin yasal, ceza ve ödül güçleri olsun veya olmasın astlarda bağlılık ve bunun sonucunda kesin uyma davranışı oluşturmaktadır (Halis ve diğerleri 2007, 131).

2. LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74).

Bu yaklaşıma göre özellikler liderlerin doğuştan gelen genlerle elde ettikleri özelliklerdir. Bu iddiaya göre genler liderin boyunu, hakimiyet kurma yeteneğini, inatçılığını, vazgeçmemesini belirler. Bu özellikler büyük liderlerin ortaya çıkmasını sağlar. Klenke'ye göre liderliğe ilişkin üç genel özellik kategorisi şöyledir (Akt.Halis ve diğerleri 2007, 139):

-“Fiziksel Özellikler: Boy, kilo, görüntü ve enerjik olma.

-Zihinsel Kabiliyetler: Zeka.

-Kişisel Özellikler: Kendine güven, atılım, dışa dönüklük, duygusallık, ve kolayca uyum sağlama”.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca özellikler yaklaşımı, nasıl iyi bir lider yetiştirileceği konusuna yanıt bulamamıştır. Bu nedenle liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiği ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74).

2.2. Davranışsal Yaklaşım

Lideri başarılı ve etkin yapan unsur, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışları olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme

şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74):

2.2.1. Ohio- State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945'te, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek için, Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan araştırma kapsamında çok sayıda değişik örgütte Önder Davranışı Tanımlama Anketi uygulanarak veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (Uzun 2005, 12).

Bu çalışmalar sonucunda temel iki liderlik davranış değişkeninden bahsedilebilir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık vermedir. Kişiyi dikkate alma, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. İşe ağırlık verme faktörü ise, liderin ulaşılmak istenen amaçla ilgili işin tamamlanması için talimatlar verme ve kontrol yönündeki davranışlarını içermektedir (Kurtuluş 2007, 19).

Her iki boyut birbirinden bağımsızdır. Yani bir liderin işe ağırlık veren tarzının yüksek olması, kişiyi dikkate alan tarzının da yüksek olacağı anlamına gelmez. (47 Hüseyin Yılmaz) Ohio – State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur: Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş tatmini artmakta, devamsızlık ve iş gücü devir hızı azalmaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Yılmaz 2008, 91).

2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Michigan Üniversitesi'nde 1947'lerde Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyicilerle yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analiz sonucuna göre, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Şimşek 2005, 74).

İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır. Kişi merkezli

davranış sergileyen lider ise astlarının mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık vermektedir (Uzun 2005, 12).

Ohio State Üniversitesi araştırmasındaki bulgular insan ilişkileri ve göreve dönük öğeler taşıması bakımından Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalarla aynı doğrultadaysa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki ögenin de yüksek ya da alçak düzeylerde olabileceğini göstermekteydi. Buna karşın Michigan araştırmaları, bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olduğunu ileri sürmektedir (Ekici 2006, 89).

2.2.3. Mc. Gregor'un X-Y Kuramı

Douglas Mc. Gregor'un 1957'de yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Liderin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Birbirine zıt iki görüşü içeren varsayımlar X ve Y teorileri başlığı altında toplanmıştır (Kurtuluş 2007, 22).

İnsan davranışı hakkında X teorisinin varsayımlarını benimseyen lider, insanın normalde çalışmaktan kaçındığını, sorumluluk almak istemediğini düşünmektedir. Bu düşünceye sahip yönetici, astını yönlendirmek için sıkı kontrol ve ceza davranışına yönelmektedir. Y teorisinin varsayımlarının benimseyen liderin, kişinin sorumluluk bilinci içinde hareket ettiğini, kendi kendini kontrol yeteneğine sahip olduğunu, motive edildiklerinde üretkenliklerinin artacağını kabul ettiğinden davranışı da bu yönde olacaktır (Halis ve diğerleri 2007, 162).

Buna göre X kuramı inancındaki liderler daha çok otoriter davranış gösterirken, Y kuramı inancındakiler demokratik bir davranış göstereceklerdir (Baysal ve Tekarslan 1996, 212).

2.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırması

Bale tarafından yürütülen bu araştırmada, liderin grup içinden var olacağı ve grubun daha ilk oluştuğu anda liderlik vasıflarına sahip kişinin diğerlerinden farklı olduğunu hemen belli etmesi temeline dayanmaktadır. Yapılan araştırmaların

sonucunda iki tür liderin varlığından söz edilmektedir. Grubun amacına önem veren görev lideri ve grup üyelerinin toplumsal ve duygusal anlamdaki gelişimlerine ve mutluluklarına önem veren işgören lideridir (Yılmaz 2011, 51).

Sınırlı uygulama bulguları ortaya koymasına rağmen sonuçlar, Ohio ve Michigan sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Birisi ortamın sosyal özellikleri ile ilgilenmekte, grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlama çabası vermektedir, diğeri ise işin yapılmasını sağlama çabasıdadır. Bir grup üyesi iki tipten biri olabilir fakat ikisini birden kendisinde birleştiremez. Bu iki tür liderin sahip olmaları gereken nitelikler bir anlamda birbirinin karşıtıdır (Baysal ve Tekarslan 1996, 208).

2.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli

Likert, Michigan Üniversitesi'nde yaptığı çalışmalardan sonra 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalar ışığında Sistem-4'ü geliştirmiştir. Bu modelde liderlik dört ana grupta toplanmaktadır. Örgütün başarısını ölçerken bunu sadece liderin liderlik tarzına bağlamış olan bu yaklaşımda çalışanların kişisel özellikleri ve nitelikleri, iş ortamı, çevre ve motivasyon dikkate alınmamıştır (Yılmaz 2011, 54).

Sistem-1 modeli, istismarcı otokratik lider türünde, lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin temelinde korku ve baskı vardır. Lider grup üyelerine ceza ve tehditle iş gördürür. Sistem-2 modeli, yardımsever otokratik liderlik türünde lider, grup üyelerini motive ederken hem ödül hem de ceza verebilmektedir. Lider, bazı kontrol faaliyetlerini az da olsa grup üyelerine aktarabilmektedir. Sistem-3 modeli, katılımcı liderlikte, grup üyelerine ancak alt düzeyde bazı teknik kararlar da söz hakkı verilmektedir (Güney 2006, 393). Sistem-4 modeli demokratik liderlik türü, Likert'in önerdiği liderlik türüdür. Bu sistemde tüm çalışanlar, amaçların belirlenmesine ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar (Akçay 1996, 118).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem-1 tasarımı, iş merkezli davranışı ile, Sistem-4 ise personel merkezli liderlik davranışı ile tutarlılık göstermektedir (Şimşek 2005, 80).

2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Bu yaklaşımda liderlik, koşullara bağlanmaktadır. Değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi bulunmamaktadır. Bu nedenle, en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilmektedir (Akyüz 2002, 112).

2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

İlk durumsallık kuramı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur (Kurtuluş 2007, 25). Buraya kadar Fiedler modeli davranışçılardan pek fazla ayrılmamaktadır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, liderliğin yapıldığı ortama, duruma göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmektedir (Yılmaz 2008, 69).

-“Lider- üye ilişkileri: Liderler, grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde iseler, onlar tarafından sayılıyorsa ve güvenlerini kazanmışlarsa daha fazla güç ve etkileme imkânına sahiptirler.

-Güç durumu: Liderler, grup üyelerini işe alabiliyor ve işten çıkartabiliyorsa veya cezalandırıp ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahip demektir.

-İşin yapısı: Eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler anladığı demektir.

İşin yapısı ile ilgili adım adım nasıl yapılacağının belirlenmesi, net tanımlara ve kurallara sahip olması lidere güç kazandırmaktadır (Baysal ve Tekarslan 1996, 219)”.
Fiedler'in etkin liderlik teorisinden çıkan sonuç, liderin başarısının kişisel özellikler ve davranışlarının yanı sıra içinde bulunduğu koşullardan da etkilenmesidir. Belirli bir liderlik tarzının ancak uygun koşullarda başarı

gösterebileceği, çalışanların başarı seviyelerini yükseltmek için koşulları değiştirmek yerine liderlik davranışlarının koşullara göre uygunlaştırılmasının daha kolay olduğudur (Yılmaz 2011, 60).

2.3.2. Yol – Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu kuram yöneticinin gerçekleştirilecek amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş doyumunu nasıl sağlayacağı konusu üzerine kurulmuştur. Liderliğin görev ve ilişki boyutuna, astların gösterilen amaca ulaşmaları için amaca güdülenmeleri boyutunu da eklemektedir (Akçay 1996, 119).

Bu teoride dört farklı liderlik davranışı yer almaktadır. Bu davranış şekilleri aşağıda açıklanmıştır (Özalp ve diğerleri 1992, 179).

-“Otoriter Liderlik: Lider, astlardan neler beklediğini belirtir, astların görevlerini nasıl sürdürecekleri ve başaracakları konusunda yol gösterir.

-Destekleyici Liderlik: Lider, astların ihtiyaçları ve sorunlarıyla ilgilenir.

-Katılımcı Liderlik: Lider, karar almadan önce, astların önerilerini dikkate alır.

-Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, izleyenlerin daha üst düzeyde performans göstermelerini bekler ve izleyicilere güvenir”.

Kurama göre; her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca kuramı tamamlayan iki çevresel faktör; astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla bu kurama göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiklerini çok iyi analiz etmeli ve buna uygun davranışı seçmelidir (Akçakaya 2010, 107).

2.3.3. Vroom- Yetton- Jago'nun Normatif Karar Modeli

Vroom ve Yetton liderin rolünü karar verme ögesi üzerinde toplayan bir teori ortaya koymuş ve Arthur G. Jago tarafından da bu teori geliştirilmiştir. Bu yaklaşım

araç- amaç yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğunu ve bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Fakat Vroom- Yetton- Jago Modeli daha çok belli durumlarda, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur (Ekici 2006, 123).

Özalp ve diğerlerine göre (1992, 180-181) belirli bir koşulda ortaya çıkması mümkün olan beş davranış biçimi aşağıdaki gibidir:

-“Otokratik I : Lider, bir kararı almadan ya da sorun çözmede, mevcut bilgisini kullanmaktadır.

-Otokratik II: Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağladıktan sonra, sorunun çözümündeki kararı kendisi almaktadır.

-Danışmalı I : Lider, astların önerilerini ve düşüncelerini onları bir grup haline getirmeksizin almaktadır.

-Danışmalı II: Lider, astların düşünce ve önerilerini grup haline getirerek almaktadır.

-Grup: Lider, sorunların çözümünde, alternatif oluşturma ve değerlendirmeyi grupça gerçekleştirmektedir.”

Bu liderlik modelleri, duruma ilişkin yedi soruya verilecek cevaplarla şekillenmektedir. Bu sorular şunlardır (Akçay 1996, 123):

-“Kararın hemen verilmesi gerekmekte midir, başkalarına danışmak için yeterli zaman var mıdır?

-Karar vermek için yeterli veriler elde var mıdır?

-Sorun yapılandırılmış mıdır?

-Verilecek kararın uygulanması için astlar tarafından benimsenmesi önemli midir?

-Eğer kararı lider verirse astlar tarafından benimseneceği açık mıdır?

-Sorunun çözümlenmesiyle ulaşılabilecek örgütsel amaçlar astlar tarafından paylaşılmakta mıdır?

-Sorunun çözüm seçeneği grup üyeleri arasında çatışma yaratabilir mi”?

Vroom- Yetton- Jago'nun Normatif Karar Modeli, karar vermede astların katılımını konusunu, sorunların cevaplanması yoluyla açığa çıkardığından dikkat çekmektedir. Model, liderlikte teori ve uygulama arasındaki köprüyü kurmada önemli bir girişimin temsilcisi olmaktadır (Özalp ve diğerleri 1992, 180).

2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli

Hersey-Blanchard'ın liderlik modelinde, grup üyelerinin olgunluk düzeyleri liderlik biçimini belirlemede önemli görülmektedir. Olgunluk kavramı, Hersey-Blanchard tarafından, kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir (Baysal ve Tekarslan 1996, 234).

Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür (Akçakaya 2010, 108).

-“M-1; Emir verme, söyleme : İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek izleyenlerini yetiştirmeye çalışmalıdır.

-M-2; Satma, ikna etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermektedir.

-M-3; Karara katılma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler yüksek başarı sağlamaktadır. Lider izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

-M- 4; Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider, görev ve ilişkiye daha az önem vererek, izleyenlerin amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olduklarını göstermelidir”.

Lider, başarılı olmak için grup üyelerinin olgunluk seviyelerini çok dikkatli bir şekilde ele almalı ve onların seviyelerine uygun liderlik davranışı göstermelidir. Lider davranış modelini çalışanlarına ne kadar uyumlu hale getirirse o ölçüde başarılı olur (Yılmaz 2011, 66).

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Değişim, günümüzde bütün sosyal yapıları kökten değiştirmiştir. İşletmelerin yönetim biçimlerini, insanların ve toplumların davranışlarını, kültürlerini, talep ve ihtiyaçlarını da derinden etkilemiştir. Bu yeni yapıya uyumun geleneksel liderlik anlayışları ile sağlanmasının mümkün olmadığı ve değişim temelli bir liderlik anlayışının çıkmasının gerekli olduğu bir döneme girilmiştir. Bu yeni liderlik anlayışı dönüşümcü liderliktir (Akçakaya 2010, 116).

Bu liderliğe ilişkin ilk teorik çalışma, James Mc. Gregor Burns tarafından yapılmıştır. Burns, liderliği etkileşimci lider ve dönüşümcü lider olarak ikiye ayırmıştır. Etkileşimci lider, istenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yaparak astlarını etkilemektedir. Dönüşümcü lider ise izleyenlerin ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını arttırarak beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan lider olarak tanımlanmaktadır (Güney 2006, 415).

Burns'un çalışmasını Bernard Bass geliştirmiştir. Bass'ın yaklaşımında dönüşümcü liderler, takipçilerin ilgi alanlarını arttıran, örgütün misyonunun benimsenmesini sağlayan ve takipçilerini kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderler olarak değerlendirilmiştir (Arslan 2009, 133).

Bass'ın modelinde, liderlik sürecinin temeli üç unsurdan oluşmaktadır. Bu tür liderler (Arslan 2009, 133):

-“Hedeflerin önemi konusunda takipçilerinin farkındalıklarını arttırırlar.

-Takipçilerini, kendi çıkarlarından ziyade ortak çıkarları üstün tutma konusunda ikna ederler.

-Liderlik süreci yoluyla takipçilerini teşvik ederler ve onların daha üst ihtiyaçlarını karşılarlar”.

Yönetsel niteliklere sahip liderler, kurumların tarihine, geleneğine ve çalışmalarına yön verirken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar kurumlarını değişik süreçler, kültürler, vizyonlar ve performanslarıyla yönetmeye yönelmişlerdir. Onlarda değişim ve reform esastır. Yönetsel liderdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde kurumun performansında önemli değişiklikler meydana gelmektedir (Şimşek 2005, 66).

Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve bir değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir. Lider, kişilerin şahsi çıkarlarını gözeterek motive etmek suretiyle örgütün amacını ortak amaç şeklinde ortaya koyup, başarı ve yüksek performansa ulaşmayı hedeflemektedir. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta; örgütsel görevlerinin kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmaları sağlanarak değiştirilmiş olmaktadır (Yılmaz 2011,79).

3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass, başlangıçtaki araştırmalarının sonunda karizma, entelektüel uyum ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere üç dönüşümcü liderlik davranışı belirlemiştir. Daha sonra Bass, AVALIO ile birlikte yaptıkları araştırmalarında üç boyutlu olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik modeline ilham kaynağı olma boyutunu da eklemiştir. Günümüzde dönüşümcü liderlik modeli böylece dört boyutlu olarak kabul edilmektedir. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmaktadır (Arslan 2009, 134).

3.2.1. İdealleştirilmiş Etki

İdeal etki kavramı genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkarılmıştır (Celep 2004, 74).

İş hayatında çalışanlar, herhangi bir yöneticide liderlik davranışlarını gözleyip ve ona karizmatik olma özelliği atfediyorsa bu kişilerde önemli değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerin istediği yönde

tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını değiştirirler. Bu değişiklik iki alanda ortaya çıkmaktadır (Baltaş 2001, 135).

-“Bir yandan inanç, tutum ve davranışlar değişirken;

-Öte yandan işe karşı olan tavır değişmektedir”.

Kısaca belirtecek olursak, lider, amaç ve hedeflere başarıyla ulaştıkça, izleyenlerin lidere benzeme ve onun gibi olma isteği artmaktadır. Lider, izleyenlerine olanaksız gibi görünen amaçlara ulaşabileceklerini göstererek geleceğin misyon ve amaçları için izleyenler üzerinde bir etki kurmaktadır. Bu tip bir lider izleyenlerine gerekli durumlarda kendi kendini yönetme yeteneği kazandırmakta ve izleyenler tarafından karizmatik sayılmaktadır (Murat ve diğerleri 2008, 161).

3.2.2. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, takipçilerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlamaktadır. Takipçilerin soru sormalarını cesaretlendiren ve eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendiren liderlik boyutudur (Arslan 2009, 135).

Bu boyut, liderin işgörenlerine ilginç ve zorlayıcı işler sağladığı ve onları sorunlarını kendi yolları ile çözmeleri konusunda cesaretlendirdiği düzeyi ifade etmektedir. Entelektüel uyarımı harekete geçiren bir lider, işgörenlerine geçmişte çözdükleri bir sorunu çözme biçimini ve çözümünü yeniden sorgulamalarına teşvik etmeyi içerir. Böylece, işgörenler benzer sorunla karşılaştıklarında, ona yeni çözüm yolu bulma konusunda güdülenmiş bir davranış gösterirler. Bu aşama, işgörenlerin kendi düşüncelerinin ve yaratıcılıklarının farkında olmalarına, inanç ve değerlerini tanımlarına olanak sağlamaktadır (Celep 2004, 76).

3.2.3. Bireyselleştirilmiş İlgi

Bu boyuttaki dönüşümcü liderler, izleyenlerinin başarılarına ve gelişim ihtiyaçlarına özellikle önem veren, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir

eden kişilerdir. Bireye önem verme boyutu, izleyicilerin tüm potansiyelini kullanma isteğini arttırmaktadır (Bolat ve Seymen 2003, 68).

Lider, takipçilerine özel önem verir ve her birinin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlar. Lider takipçilerinin kişisel gelişimi için her birine koçluk yapar ve önerilerde bulunur (Akbolat ve diğerleri 2013, 37).

3.2.4. İlham Kaynağı Olma

İlham kaynağı olma, takipçiler için iyimser bir ortam hazırlama ve onların heyecanlarını uyandırmadır. Basit dil, sembol ve resimler kullanarak anlamlardan esinlenmenin sağlanmasıdır. Bunun yanında takipçilerin değerli bir gelecek düşünmesini sağlama, geleceğe nasıl ulaşılacağını takipçilerle birlikte açıkça ortaya koyma ve daha da iyisini yapmaya çalışmaktır (Arslan 2009, 136).

Vizyon ve misyonun izleyenler tarafından benimsenme düzeyi yükseldikçe, liderin esin kaynağı olarak motive etme gücü artacaktır. İlham kaynağı olan lider, sıkı bir çalışmayla zor işlerin üstesinden gelerek, izleyenlerini enerji ve cesaret verici konuşmalarla desteklemektedir. Kriz zamanlarında sakin, iyimser kalıp kontrollü davranmaktadır. Yaratıcı çalışma yöntemlerini kullanmak suretiyle işgörenlerinin iş yükünü azaltarak izleyenlerine örnek olmakta ve onları motive etmektedir (Murat ve Açıkgöz 2008, 161).

Bu boyutlardan ideal etki ve bireysel ilgi boyutlarının insana yönelik, entelektüel uyarım ve ilham kaynağı olmanın ise işe yönelik olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, bu dört boyut birbiri ile bağlantılı olarak iş ve insan ilişkilerini bir araya getirmektedir. Örneğin, bir lider, işgörenlerine bireysel ilgi gösterirken, ilham kaynağı olma ve entelektüel uyarım boyutlarını da kullanarak bireyden iş konusunda yüksek performans elde etmeyi amaçlamaktadır (Celep 2004, 80).

3.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Dönüşümcü lider, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptir. Kendisini değişimin temsilcisi olarak tanımlar. Dönüşümcü lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için orijinal ve yaratıcı yeni

kaynakları ortaya çıkarır. Yeni fikirlerin uygulanması için izin verir. Bilgi paylaşır. İşgörenlerin güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar (Uzer 2010, 37).

Dönüşümcü lider, var olan vizyonu güçlendirir ya da yeni bir vizyona bağlılık oluşturur. Örgütün nasıl olacağına ya da nelerin başarılacağına bilinmesi, kişilere, amacını ve önceliklerini bilme fırsatı verir. Dönüşümcü lider, işe anlam katar, ortak bir amaç duygusunu geliştirir. Örgütün her üyesinin hareket ve kararlarına rehberlik eder (Halis ve diğerleri 2007, 305).

Dönüşümcü lider, izleyenleri ile etkin iletişim kurarak onları motive eder. Çünkü liderin görevi, insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Dönüşümcü lider, insanlarla iletişim kurarken olaylara iyimser bakar. Eleştiri yapması gereken durumlarda yapıcı eleştiri yaparak çalışanların gelişmelerine katkıda bulunur. Problemleri insanları suçlayarak değil, sorunların özüne inerek çözmeye çalışır. Sağladığı olumlu motivasyon sayesinde lider, radikal değişimlerde izleyenlerinin güvenini kazanır (Uzer 2010, 36).

Cesaret ve risk alma becerisi dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ile mücadele yeni bir anlayışın oluşturulmasında dönüşümcü liderin karşılaşılabileceği durumlardır. Bu süreçlerde dönüşümcü lider, kendi cesaret ve özgüveni ile sonuç alır. Değişimi gerçekleştirirken oluşacak direnmeleri, sorunları önceden görür, tedbirlerini alır (Zeren 2007, 56).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer özelliği karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesi ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar dönüşümcü liderliğin odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik lider, yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşir ve lidere yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır, onlara ilham verir ve başarıya ulaşmalarını sağlar (Zeren 2007, 52).

Mizah anlayışı da dönüşümcü liderliği etkili kılan bir özellik olarak görülmektedir. Mizah anlayışı, liderin yorumlarına ve hareketlerine espiritu el bir hava katma becerisidir. Mizah anlayışı kuvvetli olan liderler, insanlarla iletişim kurmak, gerilimli ortamları yumuşatmak, dinleyenlerin dikkatini toplamak ve yerine getirilmesi gerekenleri daha kolay hatırlanabilir hale getirmek amacıyla kullanılır. Ancak mizahın kullanılma derecesine dikkat etmek gerekmektedir (Doğan 2005, 106).

Tichy ve Devanna tarafından büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yapılan görüşmelerle oluşturulan etkin dönüşümcü liderlik özelliklerini ise Yılmaz (2008, 96) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- “Dönüşümcü liderler, değişimin temsilcisi olarak kendileriyle  zdeşleşirler.
- Y reklidirler, cesaretlidirler,
- İnsanlara inanırlar.
- Örgütsel değerleri sürdürürler.
- Bir  m r boyu  ğrenicidirler.
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahiptirler.
- İleri g r şl d rler”.

4. EĞİTİMDE DöNüşüMCü LİDERLİK

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı dönüşüm, günümüzde bilgi toplumuna geçişle de aynı şekilde yaşanmaktadır. Bilgi toplumunda en önemli gücün bilgi olmasıyla, yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler toplumsal, kültürel, politik alanda pek çok değişikliği beraberinde getirdiği gibi eğitim sisteminin yönetici ve  ğretmenlerinin rollerini de etkilemektedir. Okulların değişen misyonları, gereksinimler, beklentiler ve yeniden yapılanma çalışmaları, nasıl okulu sadece  ğretim yapılan yerler olmaktan ıkardıysa, eğitimcileri de dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe zorlamaktadır (Eraslan 2004, 8).

Okulun gelişerek ve kendini sürekli yenileyerek bilgi toplumunda olması gereken yeri alması gerekmektedir. Bunun için okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişmeli, bilgi üretme ve bilgiyi etkin şekilde kullanmak, yönetimin temel işlevi olmalıdır. Buna bağlı olarak öğretmenin bilgiyi sunma konusundaki temel otorite olma rolü yerine farklı rolleri de üstlenmesi gerekmektedir (Celep 2004, 153).

Artık ğretmenler, sınıflarındaki görev sınırlarında değerlendirilmemekte bunun yerine tüm okul çevresi ve programı için artan sorumluluk ve yetkilerle donatılmaktadır. Etkili öğretmenlerden sınıf dışına taşan etkinlikler beklenmektedir. Böylelikle okullarında fark yaratan öğretmenlerin, okuldaki öğrencilere ve diğer öğretmenlere belirgin yararları ortaya çıkmaktadır (Can 2009, 389).

Lider ğretmenler, öğretimde uzman olup, bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar, mesleki gelişimlerine devam etmeyi sürdürürler, sürekli araştırma projeleriyle ilgilenirler, meslektaşlarıyla, velilerle ve topluluklarla birlikte çalışır, onların değişim için araştırmalara katılımını sağlarlar. Sosyal olaylara karşı bilinçli ve duyarlı olurlar, yeni öğretmenlere rehberlik ederler, üniversitelerin ğretmen yetiştirme programlarına ve okul kararlarının alınması sürecine katılırlar (Can 2009, 388).

Can, 2007 yılındaki makalesinde ğretmen liderliğini etkili kılacak rollerle ilişkili bazı beceriler şu şekilde sıralamaktadır:

- “Açık bir vizyonu teşvik etmek
- Değişime öncülük etmek
- Engeller karşısında direnmek
- Eylem ve süreçlerde sabırlı olmak
- Kurum içinde takım ruhu oluşturmak
- Diğer ğretmenler için destek ve teşvik sağlamak
- Program başarılarını fark etmek ve kutlamak

- Program uyarlamaları ve analizleri yapmak
- Becerileri oluşturmak için yaz programı gibi alternatif stratejileri kullanmak
- Toplum ve aile desteği sağlamak”

Eğitim öğretim hizmetlerinin odağında öğretmenin bulunmasından dolayı, eğitim-öğretim etkinliklerinin amacına uygun biçimde yürütülmesinde ve amacına ulaşmasında en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Etkili bir öğretmenin sınıfta akademik başarıyı ve öğretimi olumlu etkilediği açıktır. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu nedenle sosyal bir sistem olan okul ortamında öğretmenler, profesyonel bir yönetici olmalıdır (Gündüz ve Can 2013, 420).

Lider öğretmen, öğretim vizyonunu ve bunun öğretimsel gereklerini öğrencilerle birlikte planlayarak gerçekleştiren kişidir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek, buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Öğretim etkinliklerini öğrencilerle birlikte karar vererek, öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlayarak, performanslarını arttıracak düşünce ve davranışları gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktadır. Böylelikle katılıma dayalı demokratik sınıf yönetiminin gerekleri de gerçekleştirilmiş olmaktadır (Can 2010, 104).

Öğretmen sosyal değerleri iyi bilmeli, toplumun beklentilerini, katkılarını, sorunlarını saptamalı ve bulgularını öğrencilerin yetiştirilmesinde kullanabilmelidir. Çünkü, toplumla dengeli yaşayan bireyler yetiştirmek öğretmenin özenle yerine getirmesi gereken görevlerindedir. Öğretmen bu rolünü okul- aile iş birliği ile gerçekleştirebilmektedir. Ailelerden gelen uyarılar doğrultusunda okulun toplumun gereklerine daha fazla uyum gösterecek yönde yenilenmesini sağlamalıdır. Böylece öğretmen, hem öğrencilerini geliştirmeyi, hem de aileler kanalıyla toplumsal sorunlara çözüm bulmayı görev saymaktadır (Sünbül 1996, 604).

Sonuç olarak, öğretmen eğitimi üzerine yapılan araştırmalar, öğretmenin etki alanlarını sınıf ötesine ve okul çapındaki liderlik etkinliklerine taşımaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Ancak, öğretmen liderliğinin gerçekleştirilmesi her zaman kolay değildir. Zamanın baskısı, meslektaşlar ile yeni ilişkiler geliştirmenin stresi, çevrede bulunan insanların yeni fikirlere karşı direnci, öğretmen liderin karşılaştığı sorunlardır. Yeterli destek verilmez ise, öğretmen liderler bu engellere yenilebilmektedir. Bu nedenle, öğretmene destek olunarak, olası engeller önlenerek, öğretmenlerin liderlik davranışlarını geliştirmeleri kolaylaştırılmalıdır (Can 2009, 390).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.KÜLTÜR KAVRAMI

1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamaktadır. İnsan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri, tüm yaratıcı etkinlikler ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçası olarak kabul edilmektedir. Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur. Kültürün oluşması için öncelikle insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekmektedir (Vural ve Sohodo1 2005, 121).

Kültür bir toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bunun nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir. Örneğin; dünyaya gelen bir çocuk bireyler arası etkileşim sayesinde, dinini, dilini, çevresini, sosyal yaşantısını, görgü kurallarını belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir. Başka bir ifadeyle; kültür bireye neyi yapıp yapmayacağı, neyi giyip, nasıl davranacağı gibi birçok şeyi öğretmektedir. Kısaca kültür, birey yaşantısına yön veren, rehberlik eden bir olgudur (Şahin 2010, 22).

Kültür sözcüğü Latince “colere”den türetilmiştir. Sözlük anlamıyla “colere”, ekin, sipariş, bakım demektir. Kelimenin özüne inildiğinde Latince’deki “cultura”nın ekip biçmeyi, yetiştirmeyi, büyümeyi ifade ettiği görülmektedir (Vural ve Çoşkun 2007, 5).

Günümüzde tarih, sosyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe, iletişim gibi birçok bilimsel alanda kullanılan kültür kavramı için çeşitli bilim ve fikir adamları tarafından çok sayıda kültür tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde E.B. Taylor’unki en çok başvurulanı ve söz edileni olmuştur. Taylor, kültürü, bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, örf ve adet gibi toplumun üyesi olan kişiler tarafından

kazanılmış diğerk yetenek ve alışkanlıklar olarak tanımlamaktadır (Arslan ve diğerkleri 2005, 451).

Malinowski'ye göre, Taylor'un tanımında insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğu ve kültürün insan için gereğinin ne olduğu hakkında bir bilgi verilmemektedir. Malinowski, kültürü, insanın biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Eroğlu 2009, 145).

Thurwald, kültürü bir topluluğun örf ve adetlerinden, davranış tarzlarından, teşkilat ve tesislerinden kurulu ahenkli bir bütün olarak tanımlar. C. Wiesler'de kültür kavramı olarak bir toplumun yaşayış tarzı olarak ifade bulur. (Yılmaz ve Eroğlu, 90). Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp kültürü bir topluma özgü, sanat, din, gelenek ve adetler olarak tanımlayarak; kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek ve diğerkleri 2003, 28).

Sonuç olarak, yapılan tanımlamalarda ortaya çıkan en dikkat çekici unsur kültürün, her topluluğun kendine özgü yaşayış ve davranış tarzı olmasıdır.

1.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, toplumun üyesi olan insanların öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. İnsanlar arası etkileşimler sonucu oluşup geliştiği için toplumsal yaşamın bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Kültürün ne olduğunu daha iyi anlamak için onun bazı özellikleri üzerinde durmak gerekmektedir (Güney 2006, 24).

Kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Şahin 2010, 23):

-“Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir.

-Öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.

-Toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.

-Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.

-Sosyal bir mirastır.

-Gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.

-Belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.

-Bütünleştirici bir etkiye sahiptir”.

-Kültür ayrıca, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır (Şimşek ve Fidan 2005, 10).

1.3. Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup; kültür öğelerinin bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi etmenler ön plana çıkmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2003, 29).

Genel kültür- alt kültür, maddi-manevi kültür, karşı kültür olarak kültür çeşitleri sınıflandırılabilir (Eroğlu 2009, 148).

1.3.1. Genel Kültür- Alt Kültür

Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülebilir. Söz konusu ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, davranış kalıpları, genel kültürü oluşturan parçalardır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir (Barlı 2007, 276).

Toplumların genel kültürü büyük bir sistem olarak birçok alt kültürel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı

bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Böylelikle örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü, örgütlerin kendine has işleyiş ve yönetim biçimleri bulunmaktadır (Köse ve diğerleri 2001, 223).

1.3.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür

Bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. İnsanın ihtiyaçlarından kaynaklanan ve yaşamını sürdürmek için tabiata karşı tasarlayıp, ürettiği her şey maddi kültürün birer ögesi olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, binalar, teknolojik yenilikler, makineler, aletler, fabrikalar. Manevi kültür ise toplumların örf, adet, gelenek, görenek, ahlak kuralları ve ideolojilerinden oluşmaktadır. Bir toplumun kültürü, o toplumun maddi ve manevi kültür unsurlarının karşılıklı etkileşimi sonucu daha güçlü bir hale gelmektedir (Güney 2006, 43).

Örgütler de toplumlar gibi maddi ve manevi kültür açısından birbirinden farklılık gösterirler. Üretim tesisleri veya yönetim binalarının dış ve iç mimarisi, kuruluş yerinin fiziki ve coğrafi yapısı, giyilen üniformalar, maddi kültür öğelerindedir. Örgütte görülen motivasyon artırıcı yöntemler, formel ve informel gruplarca kabul edilen norm ve kurallar, genel yönetsel tarz ise örgütü şekillendiren ve farklı kılan manevi öğeler arasında sayılabilmektedir (Barlı 2007, 276).

1.3.3. Karşı Kültür

Bir toplumda hakim kültürün genel özelliklerini reddeden, toplum norm ve değerleri ile çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan kültüre karşı kültür denmektedir. Karşı kültür konusunda yapılan araştırmaların önemli bir kısmının ortak noktası, bu yan kültür alanının, sosyal sisteme ve çevreye yeterince uyum sağlayamamaktan ileri geldiği şeklindedir (Yılmaz ve Eroğlu 2010, 96).

Karşı kültürler, kimi alt kültürlerin genel kültüre karşı direnmelerinden, resmi veya gayri resmi olarak örgütlenmelerinden meydana gelmektedir. Bu yüzden, genel kültürle aralarındaki farklılığın fazla olduğu etnik, dini ve siyasi alt kültürlerin karşı

kültür oluşturma ihtimalleri daha yüksektir. Bu arada önemli olan husus, sağlam ve dengeli bir genel kültürün, bazı alt kültürlerin karşı kültürler halindeki örgütlenmelerine fırsat vermeyeceğidir (Eroğlu 2009, 156).

Yukarıdaki kültür çeşitlerinin yanında başka bazı kültür çeşitleri de vardır. Bunları kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

-“Gerçek Kültür ve İdeal Kültür: Bu kültür sınıflaması, toplumda kültürel olarak belirlenen uyumsuzluk kriteri dikkate alınarak yapılmıştır” (Yılmaz ve Eroğlu 2010, 97).

a)”İdeal Kültür: Toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır.

b)Gerçek Kültür: Gerçek kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir”.

- “Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür: Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürü öğrenme zamanına göre üçlü bir ayırım yapılmıştır” (Şimşek ve diğerleri 2003, 29)

a) “Postfigurative (Sonradan Öğrenilen) Kültür: Kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.

b) Cofigurative (Birlikte Oluşan) Kültür: Kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür.

c) Prefigurative (Önceden Oluşan) Kültür: Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılması ileriki yaşlarda gündeme gelmektedir”.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Toplumların sahip olduğu kültür gibi, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında toplanmış olan örgütlerin de kültürü vardır. Örgüt kültürü, toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürüdür. Yani örgüt kültürleri genel kültürlerin bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir (Vural ve Çoşkun 2007, 7).

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1980’li yıllarda gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamaktadır. Deal ve Kennedy ‘nin “Corporate Culture “ adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın “In Search Of Excellence “ adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan “Theory Z” ile Pascale ve Athos’un “The Art Of Japanese Management” adlı eseri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir (Türk 2007, 1).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Çok çeşitli tanımlamaları yapılan örgüt kültürü, bu alanın önemli araştırmacılarından Schein’e göre, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel sayılılardır (Örücü ve Ayhan 2001, 88).

Hoy ve Miskel’e göre örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Ouchi, örgütsel kültürü, semboller, törenler, efsaneler, çalışanların değerleri ve inançları olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların ortak yönü örgütsel kültürün örgütün değerleri, normları, törenleri ve örgüt üyelerinin paylaştığı inançlardan oluştuğu olgusudur (Arslan ve diğerleri 2005, 453).

Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel

değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritası olarak görülmektedir (Şahin 2010, 22).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Şimşek ve diğerleri 2003, 32).

Bir örgüt kültürü içinde yaşadığı topluma ait genel kültür ve kendi içerisinde yer alan alt kültürlerle etkileşim içinde olduğu ve uyum sağladığı ölçüde başarılı olur. Dolayısıyla örgüt kültürü, kendi içerisinde iç kültürel uyumu, çevresiyle ilişkilerinde ise dış kültürel uyumu sağlamaya özen göstermelidir (Acuner 2010, 5).

2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Fonksiyonları

Çok farklı tanımlamaları yapılan örgüt kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilmektedir. Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri üç ana başlıkta toplanmıştır (Şimşek ve diğerleri 2003, 33).

Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Örgütü, herkesin ortak paydası olan bu değerler ve inançlar ayakta tutar, yüceltir. Çalışanlar birbirleriyle aynı dili konuşurlar, birbirlerini anlarlar, işbirliği ve paylaşma ortamına girerler. Böyle bir ortam, çalışan kişilerin hem iş verimlerinin artması demektir, hem de çalışanların mutluluğunun önşartıdır (Barlı 2007, 284).

İkinci ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar. Temel değerlerin farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşımı ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, basma kalıp şekilde uygulamaya koyar. Bu nedenle bilinçliliğin geliştirilmesi için örgütsel öğrenme ve paylaşım yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır (Eren 2010, 139).

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgüt değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir (Şimşek 2003, 33).

Newstrom ve Davis ise örgüt kültürünün özelliklerini dört başlık altında toplamaktadır (Şimşek 2005, 21).

-“Kurumlar kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her kurum tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikâyeleri ve mitleri ile bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.

-Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiğinden dengeli bir yapı içerisindedir.

-Çoğu örgüt kültürleri tarihsel oluşlarından dolayı çok açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade, ima ile de anlaşılabilen bir özellik gösterir.

-Kültür, örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır. Bu yüzden bütün kurumlara uyarlanabilecek en iyi örgüt kültürü yoktur”.

Örgüt kültürü, bir kurumun başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü bir denge kaynağı olduğu için kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgüt kültürü işgörenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynamaktadır (Şimşek 2005, 27).

Örücü ve Ayhan (2001, 91) örgüt kültürünün fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- “Bir örgütü diğerlerinden ayırt eder.

-Örgüt üyelerine bir tür kimlik verir.

-İnsanların ortak bir değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.

-Sosyal sistemin devamlılığını sağlar. Personelin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olur.

-Kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması hizmeti görür”.

2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacak nitelikte bir örgüt kültürü oluşturmak başarılması en zor işlerden biridir, ancak bu oluşum sürekli başarı için en gerekli unsurdur.Uygun örgüt kültürü olmadan geliştirilen iş stratejileri ve programlarının başarıya ulaşması mümkün görülmemektedir (Vural ve Sohodol 2005, 124).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan kurumlar için giderek daha önemli hale gelmektedir. Kurumların hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse kurumda ortak birtakım değerlerin varlığı ve kurumun bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Türk 2007, 32).

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir. Çünkü, örgütü oluşturan bireylerin yetiştiği çevreler, karakterleri, eğitim düzeyleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin amaçlarını da farklılaştırır. Bu bakımdan çalışanları örgüte bağlamanın yolu kültürel uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası olarak görmektedirler (Şahin 2010, 24).

Örgüt kültürünün en dikkat çekici özelliği, bir kurumda çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılması ve çalışanların kültüre bağlılık göstermesidir.

Çalışanların bağlılığını sağlayan kültür, motivasyon sağlanması, kurumsal hedeflerin yerine getirilmesi, kurum içindeki ilişkileri düzenlemesi, performansa etki etmesi ve yol gösterici olması gibi pek çok nokta üzerinde yansımaları bulmaktadır (Vural ve Sohodol 2005, 125).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumda, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kurumda işgörenler ne yapması ve bunu nasıl yapması gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültür, belirlenen örgüt stratejilerini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip kurumlara kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremediği için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalmaktadır (Eren 2010, 166).

2.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Her toplumun kendine özgü düşünce, inanç ve değer sistemleri vardır. Bunlar toplumda iyi veya kötüyü belirlemede, toplumu tanımada ve işlerin hangi yöntemlerle yapılacağını saptamada oldukça etkilidir. Kültürün bu öğeleri zamanla kalıplaşır ve birbirine uyumlu hale gelir. Davranışlara yön veren kültür öğeleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Güney 2006, 31):

2.4.1. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütü oluşturan örgüt üyelerince paylaşılan, örgütün maddi ve manevi tüm varlığı ile ilintili temel yorumları içerir. Varsayımlar, yapılan işlerle, örgütü oluşturan birey ve grupların davranışları ile somutlaşır. Varsayımlar doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilirler (Oğulluk 2010, 35).

Varsayımlar öylesine güçlü bir şekilde benimsenmiştir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihmal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Güçlü 2003,152).

2.4.2. Değerler

Değerler, örgüt üyelerinin daha önce karşılaşmadıkları bir sorun karşısında nasıl bir tavır sergilemesi gerektiği konusunda yol göstermektedir. Karşılaşılan sorun karşısında gösterilen tavır olumlu sonuçlandığında ise, bilişsel süreç devreye girmekte ve paylaşılan değerler biçimlenmeye başlamaktadır (Örücü ve Yıldız 2012, 134).

Değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Ayrıca Schein'in da belirttiği gibi, bu temel anlayış, hem iç hem de dış adaptasyonu ve bütünleşme problemlerinde kullanılmaktadır (Güçlü 2003, 151).

2.4.3. Normlar

İnsanların çoğunluğu tarafından benimsenen davranış koşulları ve ölçütleridir. İnsanın nasıl davranacağını, nasıl ilişkilerde ve etkileşimde bulunacağını, hangi rolleri oynayacağını gösterir (Taymaz 2009, 76).

Normlar, varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından daha somut araçlardır. Normlar işgörenin giyim, kuşam, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve nitelikte yapması gerektiğini gösterir. Normlar kısaca onaylanan davranışlar olarak da tanımlanabilir. Bu durumda normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenir (Türk 2007, 18).

2.4.4. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabılır bir kişiliği de temsil ederler (Oğulluk 2010, 36).

Kahramanlar önemlidir çünkü değer verilen sosyal idealleri, davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirirler. Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol modelleri olan bu kişilerin, temel değerleri uygulamadaki başarıları onların özenilecek veya taklit edilecek bir kahraman olmalarını sağlamaktadır. Halen hayatta ve kurumda çalışan biri olabileceği gibi vaktiyle yaşamış biri de olabilen kahramanlar, örgütün kültürel değerlerini güçlendirir, standartlarını belirler ve çalışanlara da bu standartları benimsetir (Akıncı 1998, 136).

2.4.5. Hikâyeler

Örgütsel efsaneler, hikâyeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni giren bireyler için, örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır. Hikâyeler, yeni üyelere örgütün gerçek misyonunun anlatımında kullanılması, örgütün çalışma anlayışı ve bireylerin kuruma nasıl uyum sağlamaları gerektiği hakkında bilgi vermesi nedeniyle oldukça önemlidir (Acuner 2010, 20).

Hikâyelerin kültürel değerleri hatırlatıcı bir görevi vardır. Bugünü geçmişe bağlamada ve mevcut uygulamaları açıklamada önemli rol oynarlar. Örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, bunların iletmeye çalıştığı mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır. Bu hikâyelerin ağızdan ağıza dolaşması ve sık sık hatırlatılması, örgütte informel kuralların da yerleşmesini sağlamaktadır (Türk 2007, 20).

2.4.6. Törenler

Törenler, yönetimlerin kültürel değerlerini çalışanlarına iletmek için kullandığı bir araçtır. Belirli zamanlarda, belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleştirilmiş etkinlikler olarak örgüt kültürü, insanlara aktarılır ve geliştirilir. Yönetimce düzenlenen çeşitli toplantılar, yemekler, çaylar, partiler, yarışmalar kültürü yaşatmaya ve geliştirmeye yarar sağlamaktadır (Taymaz 2009, 76).

2.4.7. Semboller

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilmektedir. Bu sembol, grup için özel ve

farklı bir anlam taşıyan bir tören, bir işaret, jest, söz biçimi veya eylem olabilmektedir. Yine örgüt içinde yer alan, mekan kullanımı, mobilyalar, dekorasyon, kılık kıyafet, kullanılan logolar gibi maddesel semboller de örgüt içindeki kültürel değerlerin taşıyıcısıdır (Vural ve Çoşkun 2007, 12).

2.4.8. Kullanılan Dil

Bir iletişim aracı olmanın yanı sıra kültürün de taşıyıcı olan dil, örgüt kültürü açısından da önem taşımaktadır. Çünkü her örgütün, argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlardan oluşan kendine özgü bir dili vardır. Örgüt içinde kullanılan dil örgütü tanıtıcı ipuçları verir. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesini sağlar (Yılmaz ve Eroğlu 2010, 115).

Örgütlerde faaliyet alanına bağlı olarak kullanılan dillerde farklılık görülmesi uğraşılan işin doğası gereği bir zorunluluktur. Aynı örgütün farklı fonksiyonlarını yerine getiren bölümler arasında bile bu tür farklılıklar görülebilir. Bunlar işle ve teknik ayrıntılarla ilgili olarak kullanılan özel iletişim terimlerinde daha açık bir şekilde görülebilir. Bununla beraber, iletişimin ana unsuru olan dil, örgüt genelinde ve örgüt dışı çevre ile birlikte ele alındığında bütünü saracak şekle ve kullanıma sahip olmalıdır (Oğulluk 2010, 38).

2.4.9. Örf ve Adetler

Örf ve adetler, bir örgütte sürekli tekrarlanarak alışkanlık haline gelmiş, benimsenmiş faaliyet örnekleridir. Kurumun, kuruluş yıldönümü için düzenlenen partiler, yeni yıl, bayram gibi özel günlerde tertip edilen eğlenceler, kurum içinde kısa süreli hazırlanan doğum günü kutlamaları, fikir veya ürün geliştirmiş olanları ödüllendirmek için yapılan kutlamalar gibi etkinlikler örnek olarak gösterilmektedir (Türk 2007, 22).

Örgüt içerisinde bazı özel olaylarla alakalı veya günlük işlemlere ilişkin kural ve prensipleri içeren örf ve adetler, kuruma karşı bağlılık duygusunu ve işgörenlerle kurum arasındaki bağı vurgulayarak biz duygusunu geliştirip destekler. Kurum içinde birlik ve beraberliği artırır; çalışanlara değer verildiğini ifade ederek çalışanları motive ederler (Barlı 2007, 288).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

3.1. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır (Türk 2007, 47):

- “Uyum (Adaptation): Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanıma ve buna göre gerekli uyumu gösterme.

- Amaçlar (Goal Attainment): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.

- Bütünleşme (Integration): Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.

- Yasallık (Legitimacy): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma”.

Modelde öne sürülen bütün fonksiyonların yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle uyum sağlayarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren 2010, 143):

-Teknik değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar, uygulamalar.

-Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.

-Sosyal değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.

-Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.

-Politik değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

-Estetik değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

-Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğitim ve uygulamalar.

-Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

3.2. Byars Modeli

Byars tarafından geliştirilen iki boyutlu örgüt kültürü modelinde, boyutlardan birisi katılımcılığa, diğeri çevreye karşı gösterilen davranışın özelliğine ilişkindir. Çevreye karşı gösterilen davranış, örgütün karar verme ve işlerin yürütülmesi gibi süreçlerinde sergilediği tavırlar anlamında olup, katılımcı olan ve katılımcı olmayan biçimde sınıflandırılmıştır. Katılımcı kültürler; iletişimde güçlü, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerine duyarlı kültürlerdir. Katılımcı olmayan kültürler de iletişim çok azdır (Acuner 2010.15).

Byars tarafından ortaya atılan kültür biçimlerini şu şekilde açıklayabiliriz : (Eren 2010, 151):

-Etkileşimci Kültür: Bu kültürler işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Etkileşen kültürde en önemli şey, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılama amacıdır.

-Bütünleşik Kültür: Bu kültür işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir.

-Müteşebbis Kültür: Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar vermede katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelimde yetersizdir.

-Sistemik Kültür: Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Görevler kalıplaşmıştır. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

3.3. Kilman Modeli

Kilman' a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Örgüt kültürü, tüm karar mekanizmaları ile işgörenlerin çalışma isteklerini ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımadır. Diğer bir deyişle kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların işgörenlerin çalışma isteklerini ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilman buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Eren 2010, 146)

-Bürokratik Kültür: Hiyerarşik yapıların var olduğu, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve seçik olarak belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları, kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılır. Bürokratik kültür, genel olarak belli bir büyüklükte, yapısal olarak oturmuş ve olgunlaşmış örgütlerde ortaya çıkar. Mevcut kültürü değiştirmenin oldukça zor olduğu bu örgütler, geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçme konusunda oldukça tutucudurlar (Değerli 2010, 54).

-Yenilikçi Kültürler: Bugün pek çok örgütün sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Çünkü değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Bu durumda durmuş, oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir (Türk 2007, 57).

3.4. Z Kuramı

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z kuramı Amerika'da yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birincisi tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi, Z tipi Amerikan şirketlerinin yeni Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı olduklarını saptamıştır (Aslan 2008, 16).

Z Kuramına uygun örgütler farklı bir kültürel özellik taşımaktadır. Yaşam boyu istihdam, iş güvencesi, örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma, bu örgütlerin özelliklerinden birkaçıdır. Çok yavaş ilerleyen bir terfi sistemi, deneyimi artırmak için daha geniş olanaklar sunma, farkı istihdam yolları , görüş birliğine dayalı karar verme ve güçlü bir iletişim akımı, örgütlerin diğer özelliklerini oluşturmaktadır. Böyle bir örgütte her işgörene değer verilir ve informel ilişkiler önem kazanır. Z kuramı örgütleri, eşitlikçilik, işbirliği, güven ve içtenlik gibi güçlü değerlere sahip bir örgütsel yapı kurmuşlardır (Çelik 2000, 33).

3.5. Mükemmel Örgütler Kuramı

Peter ve Waterman "Mükemmeli Arayış" adlı eserde birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik belirlemiştir. Kusursuz, yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler şöyledir (Türk 2007, 50):

- İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek: Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

-Müşteriye yakın olmak: Müşterilerle sıkı ilişkiler kurmak, müşteri menuniyetini sağladığı gibi, onların üretilen malın kalitesi, yeni ürünler, gelecekte nelerin üretilebileceğine ilişkin fikirlerinden yararlanmayı da sağlamaktadır (Aslan 2008, 18).

-Özerklik ve Girişimcilik: İşgörenler örgütsel etkinliklerde sorumluluk alma, örgütsel kararlara katılma ve yenilik girişimlerinde risk alma konusunda cesaretlendirilir (Çelik 2000, 35).

-İnsanlar aracılığıyla verimlilik: İşgörenler örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir.

- İşin içinde olma, değerlerle yönetmek: Herkes örgütsel bir değer olarak görülmekte ve örgütsel etkinliklerde çekici değerlere önem verilmektedir. Örgütün değerleri ve örgüt felsefesinin özünü oluşturan anahtar kavramlar, liderlerin örgütsel etkinliklerinde önemli rol oynamaktadır (Çelik 2000, 35).

-En iyi becerilen işe bağlı kalmak: İş hayatında serüveni olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinmektir (Eren 2010, 163).

-Yalın biçim, az kurmay: Az sayıda üst yönetici personel ve az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir örgüt yapısı oluşturmaktır (Aslan 2008, 19).

-Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması: Örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması, örgütün sıkı bir şekilde organize olduğunu gösterir. Örgütün gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır.

4. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Belirli bir okuldan bahsedildiğinde genellikle yapısı ve programından bahsedilmektedir. Fakat okulun ayırıcı karakteri onun yazılı olmayan norm çevresi beklentilerinden oluşan kültürüdür. Tüm okulların güçlü ve zayıf, işlevsel veya işlevsiz kültürleri vardır. Başarılı okulların mükemmel bir vizyona, güçlü ve işlevsel kültürleri sahip oldukları gözlenmektedir (Terzi 2005, 424).

Okul personelinin davranışlarını yönlendiren, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen okul kültürü, öğretmenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden

beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Atay 2001, 181).

Okulların kültür açısından özel bir durumu vardır. Okullar başlı başına kültür üreten kurumlardır. Okul, kendine özgü bir kültür oluşturarak öğrencilere istendik davranış değişikliği kazandırmaya çalışır. Okul kendi içinde bir kültür oluşturur, aynı zamanda var olan toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır (Arslan ve diğerleri 2005, 456).

Okul kültürü öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, velilerle, öğrencilerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini etkiler. Ayrıca okul kültürü okuldaki problemlerin nasıl çözüleceğini, yeni fikirlerin uygulama yollarını ve işgörenlerin işlerinde nasıl çalışacağını da etkilemektedir (Terzi 2005, 424).

Okul kültürü, hedeflere yönelme konusunda pusula görevi yapar ve nelerin başarılması gerektiğine ilişkin normların oluşmasını sağlar. Bu nedenle böyle bir kültürün oluşturulması, okulda başarının desteklenmesi ve sürdürülmesi için temel gerekliliktir (Özdemir 2012, 605).

Okul müdürleri, istenilen bir örgüt kültürü için öncelikle çalışanların güvenlerini kazanmalı ve güven ortamı yaratmalıdır. Güçlü kültüre sahip okullar, örgüt üyelerini birbirlerine bağlayan ve örgütsel amaçları başarmaları için tüm okul üyelerinin arasındaki bağlılığı sağlamlaştıran bir dizi değer ve normlara sahiptirler. Bu değerlerin başında ise uyumlu ve adil olma, etkileşim ve iletişime önem verme, dürüst davranma, gerçeğe bağlılık, yeterlilik ve mükemmellik, bireysel çıkarlardan öte toplumsal çıkarları düşünme, yardımseverlik ve kişisel çabaya saygı göstermek gelmektedir (Koşar ve Yalçınkaya 2013, 605).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE YAPILAN DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

1.METODOLOJİ VE UYGULAMA

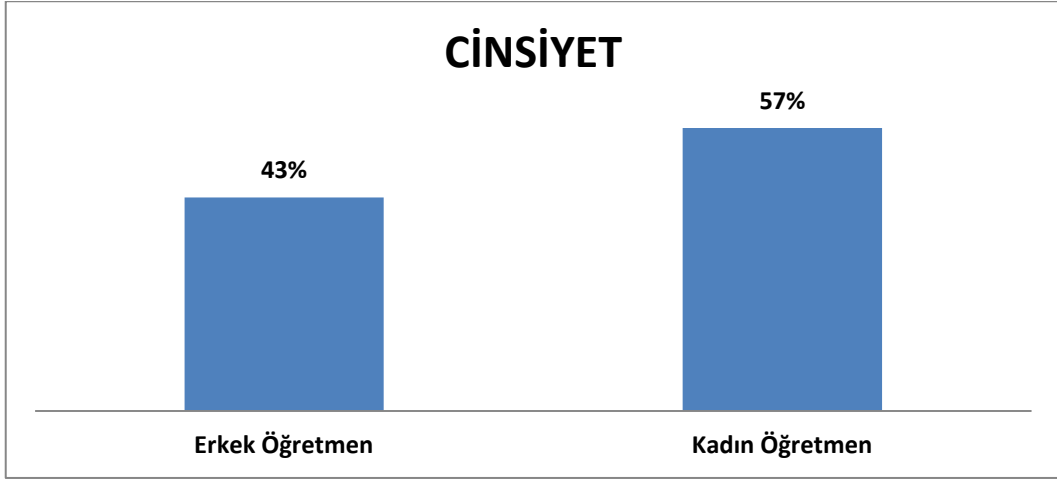
1.1. Araştırmanın Kapsamı

Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisinin ölçüldüğü bu çalışmada örneklem İstanbul İli Beyoğlu İlçesinde bir ortaokulda gerçekleştirilmiştir. Anketlerin hepsi yüz yüze görüşme ile uygulanarak toplanmıştır. Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu esnada ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmaktır. Anket uygulanırken öğretmenlerin ve öğrencilerin soruları içtenlikle cevaplayabilmeleri için anketlerin hiçbirinde isim yazma zorunluluğu olmadığı belirtilmiştir. Araştırmanın bilimsel bir çalışma olduğu ve toplanılan anketlerin istatistiksel program vasıtası ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı belirtilerek güven ortamı oluşturulmuştur.

1.2. Anketi Dolduranların Demografik Özellikleri

Bu kısım, ankete katılan öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren tablo ve açıklamalardan oluşmaktadır.

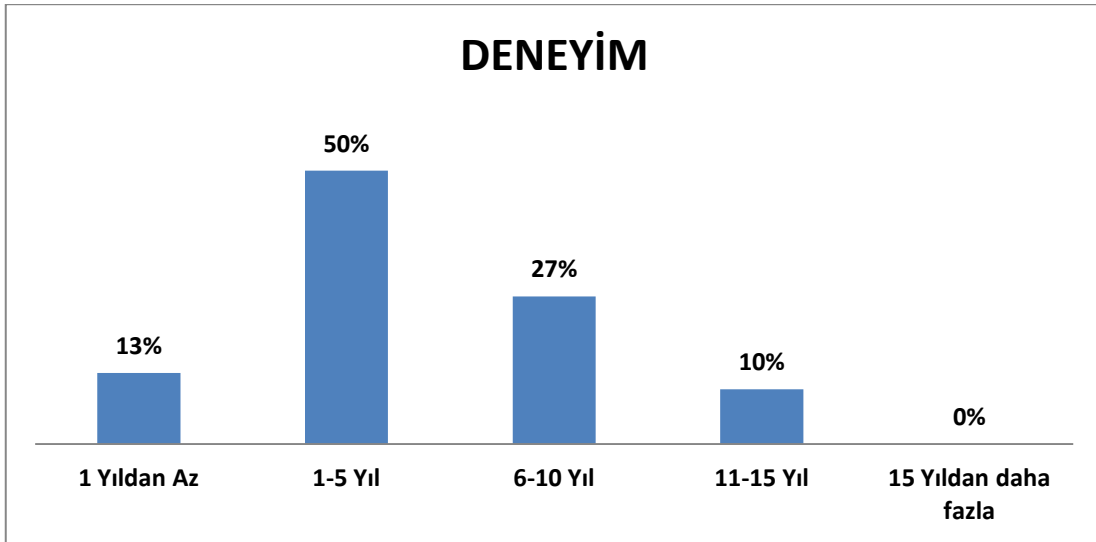
1.2.1. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Cinsiyeti



Şekil 1. Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyeti

Ankete katılan öğretmenlerin %57'sinin kadın, %43'ünün erkek olduğu bulunmuştur.

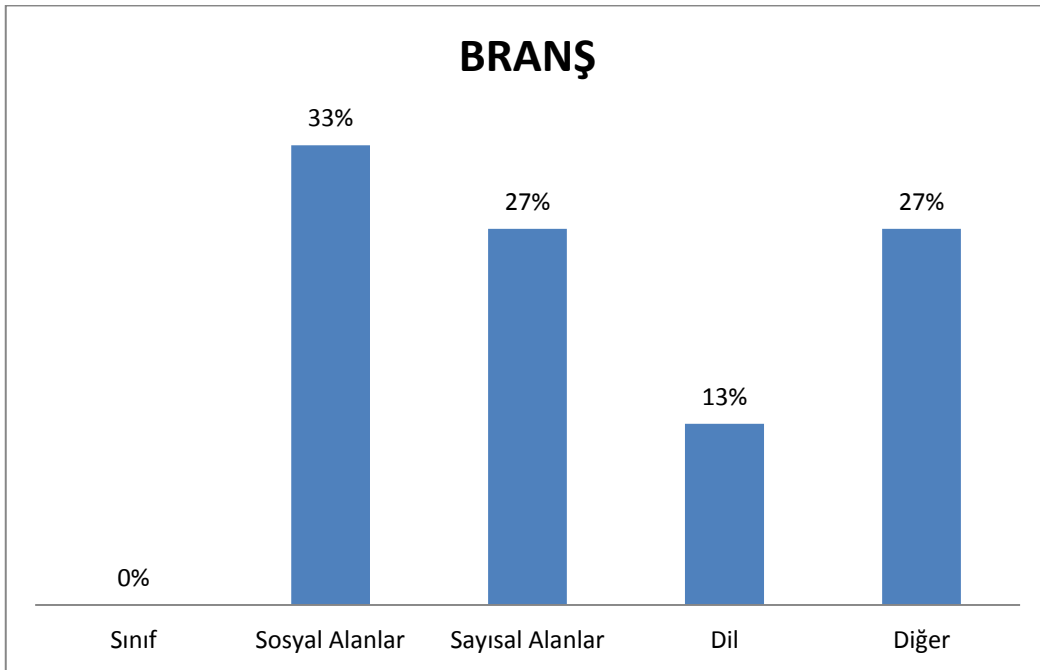
1.2.2. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Deneyim Süresi



Şekil 2. Ankete Katılan Öğretmenlerin Deneyim Süresi

Öğretmenlik yılı oranları incelendiğinde ankete katılan öğretmenlerin %13'ü bir yıldan az, %50'si 1-5 yıl, %27'si 6-10 yıl, %10'u 11-15 yıl öğretmenlik yaptığı bulgulara gözlemlenmiştir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. 15 yıldan daha fazla çalışma süresine sahip öğretmen ise ankete katılanlar arasında bulunmamaktadır.

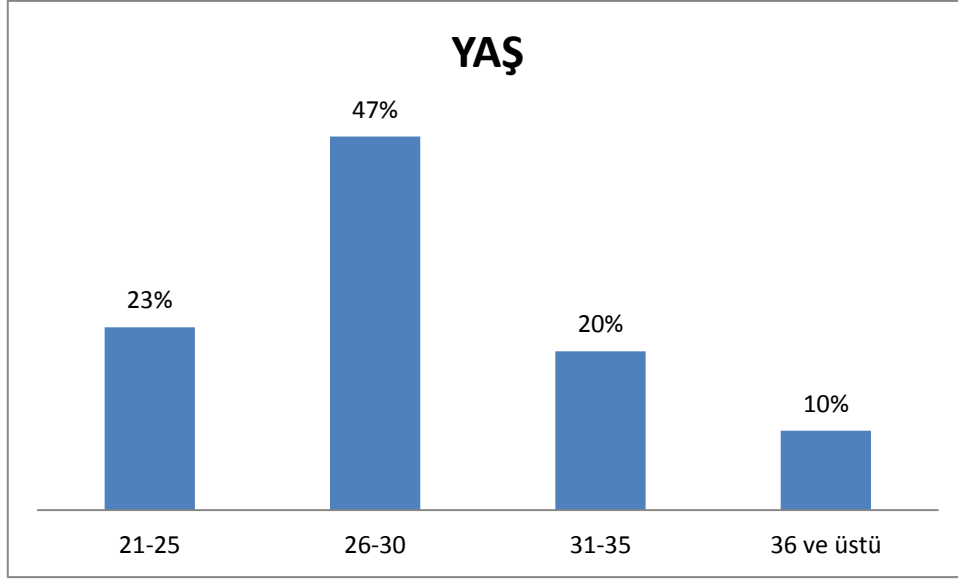
1.2.3. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Branşları



Şekil 3. Ankete Katılan Öğretmenlerin Branşları

Ankete katılan öğretmenlerin branşlara göre dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin % 33'ü sosyal alanlar, %27'si sayısal alanlar, %13'ü dil alanında, %27'si diğer alanlarda eğitim vermektedir. Ankete katılan öğretmenlerin içerisinde sınıf öğretmeni bulunmamaktadır.

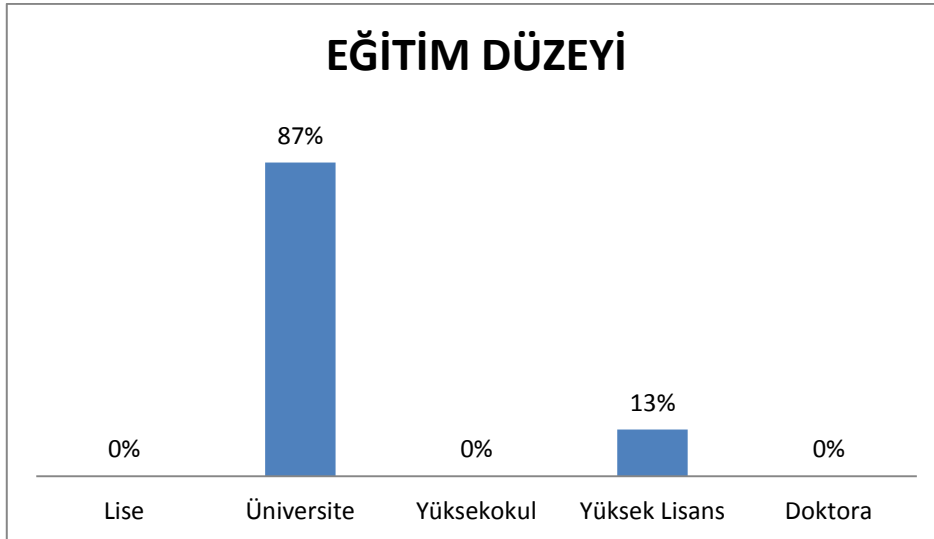
1.2.4. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Yaşları



Şekil 4. Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşları

Yaş aralığına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin %23'ü 21-25 yaş aralığında, %47'si 26-30 yaş aralığında, %20'si 31-35 yaş aralığında, %10'unun ise 36 ve üstü yaş aralığında olduğu bulunmuştur.

1.2.5. Araştırmaya Cevap Veren Öğretmenlerin Eğitim Durumu



Şekil 5. Ankete Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumu

Eğitim d¼zeyi oranlarına bakıldığında araştırmaya katılan ¼đretmenlerin %87'si üniversite mezunu, %13'ünün yüksek lisans mezunu olduğu bulgularda gözlemlenmiştir. Yüksek lisans mezunu ¼đretmenlerin sayısı tahmin edilenden daha az çıkmıştır.

1.3. Araştırma ¼lçeđinin Güvenilirlik Analizi

Elde edilen verinin ¼lç¼lmek istenen şeyi her defasında ¼lçebilmesi ve bu ¼lç¼mlerin tutarlılık ve istikrar içinde sürdür¼lebilmesidir. Aynı şartlarda tekrar eden ¼lç¼mlerin benzer sonuçları vermesi beklenmektedir. Aynı ¼lçme yöntemini kullanarak tekrarlanan ¼lç¼mlerde aynı sonuçlar alınıyorsa, ¼lç¼mler güvenilir olarak kabul edilmektedir (Arıkan 2011, 97).

Araştırmamızda ortaya çıkan güvenilirlik değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. Araştırma ¼lçeđinin Güvenilirlik Değerleri

Cronbach Alpha Güvenilirlik Değerleri	Değişken Sayısı
,954	39

Güvenilirlik katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında değerler almaktadır. 0.00'a yükseldikçe güvenilirmezliği, 1.00'e yaklaştıka da ¼lçme aracının güvenilirliğine kanıt oluşturmaktadır (Erkuş 2005, 112). Araştırma kapsamında elde edilen değerlere bakıldığında ¼lçeđin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan kişilerin soruları doğru algıladığı ve benzer sorulara benzer cevaplar verdiği ortaya çıkmıştır. Böylece ¼lçek tasarımında sistematik bir hata yapmış olma ihtimali ortadan kalkmıştır.

1.4. Faktör Analizi

Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe faktör analizi denmektedir. Bu analizin en önemli amaçlarından biri, değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu

analizlerde bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanmaktadır (Semerci 2004, 52).

Tablo 2. KMO Değerli ve Yapısal Geçerlilik Tablosu

	Model 1
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,851
Bartlett Küresellik Testi	1135,96
	Model 2
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,877
Bartlett Küresellik Testi	471,733
	Model 3
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,684
Bartlett Küresellik Testi	523,417

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi, örneklem değişkenlerinin birbiri ile ilişki olmayan bir gruptan alınıp alınmadığını test etmeye yarayan bir yöntemdir. KMO testi bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise, kabul edilemez (0,90'larda mükemmel, 0,80'lerde çok iyi, 0,70'lerde ve 0,60'larda vasat, 0,50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Erbil 2009, 835). Bu kapsamda Kaiser-Meyer-Olkin testi ölçüm sonucunun 60 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bartlett küresellik testi, değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermektedir (Aksoy 2008, 90).

Tablo 3. Kaiser-Mayer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

1.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon tekniği, değişkenler arası ilişkilerin varlığını, yönünü ve derecesini ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve ± 1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının işareti ilişkinin yönünü yansıtmaktadır. Değişkenler birlikte artıyor veya azalıyorsa korelasyon katsayısı pozitif işaretli ve ilişki pozitif yönlü olmaktadır. Değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyorsa korelasyon katsayısı negatif işaretli ve ilişki negatif yönlü olmaktadır (Koçak 2009, 87).

Tablo 4. Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8
GÜÇLÜ ÖRGÜT	Pearson korelasyon	1	,624**	,152	,422*	,642**	,384*	,613**	,616**
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,422	,020	,000	,036	,000	,000
TOPLUMSALLAŞMA	Pearson korelasyon	,624**	1	,187	,469**	,631**	,281	,526**	,525**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,323	,009	,000	,133	,003	,003
KURALCILIK	Pearson korelasyon	,152	,187	1	-,026	,124	-,051	-,138	-,136
	Sig. (2-kuyruklu)	,422	,323		,890	,515	,791	,468	,474
DEĞİŞİM/AİDİYET	Pearson korelasyon	,422*	,469**	-,026	1	,580**	-,061	,371*	,350
	Sig. (2-kuyruklu)	,020	,009	,890		,001	,748	,043	,058
AMAÇ BİRLİĞİ	Pearson korelasyon	,642**	,631**	,124	,580**	1	,148	,347	,344
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,515	,001		,435	,060	,063
EKONOMİK TATMİN	Pearson korelasyon	,384*	,281	-,051	-,061	,148	1	,533**	,588**
	Sig. (2-kuyruklu)	,036	,133	,791	,748	,435		,002	,001
İŞ PERFORMANSI	Pearson korelasyon	,613**	,526**	-,138	,371*	,347	,533**	1	,998**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,003	,468	,043	,060	,002		,000
PERFORMANS GENEL	Pearson korelasyon	,616**	,525**	-,136	,350	,344	,588**	,998**	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,003	,474	,058	,063	,001	,000	

** Korelasyon seviyesi 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-Kuyruklu).

Tablo 5. Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	LIDERLIKGEN EL
GÜÇLÜ ÖRGÜT	Pearson korelasyon	1	,624**	,152	,422*	,642**	,153	,158	-,035	-,122	,165	,073
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,422	,020	,000	,418	,405	,854	,521	,384	,701
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOPLUMSALLAŞMA	Pearson korelasyon	,624**	1	,187	,469**	,631**	,067	,360	-,104	-,254	-,053	-,019
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,323	,009	,000	,723	,051	,586	,175	,783	,922
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KURALCILIK	Pearson korelasyon	,152	,187	1	-,026	,124	-,257	,166	-,306	-,228	-,167	-,358
	Sig. (2-kuyruklu)	,422	,323		,890	,515	,170	,380	,101	,226	,378	,052
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DEĞİŞİM/ÂIDIYET	Pearson korelasyon	,422*	,469**	-,026	1	,580**	-,085	,155	,013	-,199	,054	-,036
	Sig. (2-kuyruklu)	,020	,009	,890		,001	,654	,414	,948	,292	,776	,851
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AMAÇ BİRLİĞİ	Pearson korelasyon	,642**	,631**	,124	,580**	1	,098	,116	-,236	-,174	,033	-,111
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,515	,001		,605	,541	,210	,358	,861	,561
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

BİREYSELDESTEK	Pearson korelasyon	,153	,067	-,257	-,085	,098	1	,368**	,382**	,417**	,267**	,721**
	Sig. (2-kuyruklu)	,418	,723	,170	,654	,605	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	250	250	250	250	250	250
ENTELEKTÜEL	Pearson korelasyon	,158	,360	,166	,155	,116	,368**	1	,313**	,366**	,257**	,609**
	Sig. (2-kuyruklu)	,405	,051	,380	,414	,541	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	250	250	250	250	250	250
İLHAM	Pearson korelasyon	-,035	-,104	-,306	,013	-,236	,382**	,313**	1	,370**	,341**	,736**
	Sig. (2-kuyruklu)	,854	,586	,101	,948	,210	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	250	250	250	250	250	250
KARİZMA	Pearson korelasyon	-,122	-,254	-,228	-,199	-,174	,417**	,366**	,370**	1	,373**	,676**
	Sig. (2-kuyruklu)	,521	,175	,226	,292	,358	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	250	250	250	250	250	250
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Pearson korelasyon	,165	-,053	-,167	,054	,033	,267**	,257**	,341**	,373**	1	,622**
	Sig. (2-kuyruklu)	,384	,783	,378	,776	,861	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	250	250	250	250	250	250
LİDERLİK GENEL	Pearson korelasyon	,073	-,019	-,358	-,036	-,111	,721**	,609**	,736**	,676**	,622**	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,701	,922	,052	,851	,561	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	250	250	250	250	250	250

** Korelasyon seviyesi 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu).

* Korelasyon seviyesi 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu).

Örgüt kültürünün alt faktörlerinden olan değişim ve aidiyet ile amaç birliği arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (0,580). Bu ilişki, öğretmenlerin yenilik ve değişimlere açık olmasının ve kolayca kabul etmesinin, okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamalarında etkili olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde yönetimin öğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenmesi, kurumda oluşturulan amaç birliğini pozitif yönde etkilemiştir.

Öğretmenlerin aldığı ücretten memnun olması/olmaması ile kurumda oluşturulan amaç birliği arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Örgüt kültürünün alt faktörü amaç birliği ile öğretmen performansının alt faktörü olan ekonomik tatmin arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Öğretmenlerin aldığı ücretten memnun olması/olmamasının, kurumda oluşturulan amaç birliği üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Öğretmen performansı faktörünün bir diğer alt faktörü iş performansı ile amaç birliği arasındaki anlamlılık düzeyinin ,060 olması, kurumun ortak amaçlarının öğretmenlerce aynı şekilde yorumlanıp kabul edilmesinde, öğretmenlerin bulunduğu kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatı bulan, yeteneklerini rahatça kullanıp geliştirebilen, önemli ve saygın bir birey olarak hissetmenin etkisinin az olduğunu göstermektedir.

Eğitim kurumunda çalışan personeller arasında karşılıklı bir dostluk ve güvenin hâkim olması ve öğretmenlerin birbirlerine her türlü desteği sağlamaları örgütsel toplumsallaşma adını verdiğimiz kuruma yeni adapte olmaya çalışan öğretmenlerin işi ve çalışanları hızlı benimsemesine doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir. (0,624). Güçlü örgüt kültürü öğretmenlerin konu merkezli eğitim anlayışından çok öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimsemelerine yol açar. Buna bağlı olarak okuldaki her öğretmen görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar. Güçlü örgüt kültürünün yüksek korelasyon ilişkisi içinde olduğu diğer bir faktör olan değişim ve aidiyet faktörünü de pozitif yönde etkilemektedir. Kurumla ilgili yenilik ve değişimler bu sayede öğretmenlerce kolayca kabul edilir. Güçlü örgüt kültürünün son olarak etkilediği faktör amaç birliği de öğretmenlerin okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaları demektir.

Araştırmanın en önemli kısmı olan güçlü örgüt alt faktörünün ekonomik tatmin ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenecek olduğunda, kurumda çalışan öğretmenlerin aynı değerleri benimsemeleri, birbirlerine anlayışlı olmaları ve yüksek düzeyde sorumluluk almaları özellikle öğretmenlerin iş performansını doğrudan ve pozitif yönde (0,613) etkilemektedir. Bununla birlikte güçlü örgüt faktörünün ekonomik tatmin, diğer bir deyişle ücretten memnun olma üzerindeki etkisi daha sınırlıdır (0,384). Ortaya çıkan bu bulgu bir kurum tarafından paylaşılan ortak değerlerin, beşeri ilişkiler üzerine dayalı bir yönetim biçiminin ücret memnuniyetinden ziyade öğretmen performansına etki ettiğini kanıtlamıştır.

Örgüt kültürünün alt faktörlerinden birisi olan toplumsallaşma aynı faktörün altındaki değişim ve aidiyet ve amaç birliği faktörleriyle korele olmaktadır. Burada dikkat çeken en önemli nokta toplumsallaşmanın iş performansı üzerinde doğrudan ve pozitif eğilimli etkisi bulunurken (0,526), ekonomik tatmin üzerinde bir etkisinin varlığına rastlanamamıştır. Toplumsallaşma alt faktörünün performans boyutlarından sadece iş performansını etkilemesi araştırmanın önemli bulgularından bir diğeridir. Özellikle işe yeni başlayan öğretmenlerin, okula ilk adaptasyonlarında ücretten ziyade iş odaklı olmaları bu analizin net bir kanıtıdır.

Analiz sonuçlarındaki belki de en dikkat çekici bulgu kuralcılık alt faktörünün hem örgüt kültürünün alt faktörleriyle hem de performans faktörünün alt faktörleriyle hiçbir ilişki içinde olmamasıdır. Kuralcılık faktörü ile ilgili tüm korelasyon oranları her ne kadar yüksek hata oranı içerse ve anlamsız olsa da negatif yönlüdür. Okulda kurumun sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem vermesi, okul yönetiminin oluşturdukları atmosferde öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminde daha çok öğretime önem vermeleri hem ekonomik tatmin hem de iş performansını hiçbir seviyede etkilememektedir. Olası bir etki gelecekte söz konusu olsa bile negatif yönlü olacaktır.

Örgüt kültürünün alt faktörleri olan değişim ve aidiyet ile amaç birliği arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (0,580). Bu ilişki yeniliklere açık, değişimleri kolayca kabul edebilen öğretmenlerin okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlayabildiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, yönetimin öğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenmesi kurumda oluşturulan amaç

birliğini pozitif yönde etkilemektedir. Bir eğitim kurumunun amaç birliği öğretmenler tarafından tüm öğrencilerin başarılı olabilmelerini sağlamaktır.

Örgüt kültürünün alt faktörü amaç birliği ile öğretmen performansının alt faktörü olan ekonomik tatmin arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu durumda, öğretmenlerin aldığı ücretin kurumun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaları üzerinde etkisinin olmadığı açıkça görülmektedir. Öğretmen performans faktörünün bir diğer alt faktörü iş performansı ile amaç birliği faktörü arasındaki anlamlılık düzeyinin 0,060 olması öğretmenlerin kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatı bulmasının, yeteneklerini rahatça kullanıp geliştirmesinin, kendini önemli ve saygın bir birey olarak hissetmesinin, kurumun amaçlarını diğer meslektaşlarıyla aynı şekilde yorumlaması üzerinde etkisinin az olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Sosyal bilimlerde kabul edilen anlamlılık oranı ,050 ve aşağısıdır. Bunun üzerinde olan tüm çift kuyruklu analizler analiz kapsamında güvenilir olarak kabul edilmemektedir.

Öğretmenin ekonomik durumundan diğer bir deyişle aldığı ücretten memnun olması kurumda çalışan öğretmenin aldığı ücretin özellikle öğrencilerdeki takım ruhunu harekete geçirme, ortak vizyon oluşturup bu doğrultuda ilerlemelerini sağlamayı doğrudan ve pozitif yönde (0,371*) etkilemektedir.

Ekonomik durumundan memnun olmayan öğretmen kendini önemsiz bir birey gibi hissetmektedir. Ayrıca öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinden de uzak kalmaktadır. Buradaki en önemli husus ekonomik tatmin ve karizma değişkenlerinin aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olmasına rağmen anlamlılık düzeyinin beklenen değer üzerinde çıkması (0,219), yapılan istatistiki analizin diğer korelasyon analizlerine göre daha zayıf kaldığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif yönlü etki dikkat çekici bir bulgu olduğu için detaylı olarak yorumlanmıştır.

Bulduğu kurumda kendini güven içinde hisseden, kendini saygı duyulan bir birey olarak gören ve bununla bağlantılı olarak amaçların belirlenme sürecine fikirleriyle katılma fırsatı bulan bir öğretmen, öğrencileriyle ilişkilerinde de daha etkili ve verimli olabilmektedir. Bununla birlikte, öğretmenin kendini yenilemesi ve

yeteneklerini kullanabilmesi için imkan tanınması, öğrencileri sorgulamaya teşvik etmesine, vizyon yaratılmasına pozitif yönde etki etmektedir.

Ekonomik tatmin ve iş performansını içeren genel performans değişkeninin ilham faktörü ile 0,324'lük bir korelasyon ilişkisi içine olması yukarıda adı geçen analizlerin bir sağlaması olarak değerlendirilebilir. Korelasyon oranını aşağıya çeken değişken iş performansı olarak belirlenmiştir. Diğer bir deyişle alınan ücret ile ilham arasında daha az hata oranı içeren ve daha güçlü bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik alt faktörünün tüm alt bileşenlerinin (bireysel destek, entelektüel uyarım, ilham, karizma, dönüşümcü liderlik) birbirleriyle aynı yönde (pozitif) ve orta derecede kuvvetli şekilde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bu durum tüm alt faktörlerin aslında tek bir ana faktöre hizmet ettiğini ve faktör analizinde yapılan işlemlerin istatistiki olarak doğru olduğunun bir kanıtıdır. Üst faktöre ait alt faktörlerin birbirleriyle korele olması, bir sonraki aşama olan regresyon analizine geçmek için tüm şüpheleri ortadan kaldırmaktadır.

1.6. Regresyon Analizi

Bilimsel araştırmaların temel işlevlerinden biri, değişkenler arası neden-sonuç ilişkisi kurmaktır. Bu ilişkileri açıklayan istatistiksel çözümleme, regresyon analizidir. Regresyon çözümlerinde değişkenler arası ilişkiler araştırılırken bağımsız değişkenlerdeki değişimlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin derecesi araştırılır. Daha açık bir anlatımla, bağımsız değişkende meydana gelecek bir birim artışın, bağımlı değişken üzerinde ne ölçüde artma ya da eksilme olacağı ortaya konmaktadır (Aziz 1994, 152).

Tablo 6. İş Performansı, Kuralcılık, Değişim ve Aidiyet, Ekonomik Tatmin, Amaç Birliği, Toplumsallaşma, Güçlü Örgüt Kültürü Faktörlerinin Liderlik Genel Üzerindeki Etkileri

Model Özeti						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	F Değeri	
1	,449 ^a	,202	-,052	,50228	,794	
a. Bağımsız Değişkenler: ISPERFORMANSI, KURALCILIK, DEGISIMAIYET, EKONOMIKTATMIN, AMACBIRLIGI, TOPLUMSALLASMA, GUCLUORGUT						
Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık (Sig)
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	5,810	,520		11,163	,000
	GUCLUORGUT	,069	,116	,185	,595	,558
	TOPLUMSALLASMA	,003	,110	,008	,029	,977
	KURALCILIK	-,129	,079	-,340	-1,637	,116
	DEGISIMAIYET	-,031	,095	-,086	-,331	,744
	AMACBIRLIGI	-,051	,075	-,205	-,682	,502
	EKONOMIKTATMIN	-,017	,074	-,054	-,223	,826
	ISPERFORMANSI	,065	,097	,201	,672	,509
a. Bağımlı Değişken: LIDERLIKGENEL						

Araştırma kapsamında korelasyon analizini müteakiben SPSS programı vasıtası ile yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan sonuçlar tablo 5’te verilmiştir. Regresyon analizi kapsamında dikkat çeken en önemli unsur örgüt kültürü üst faktörünün hiçbir alt faktörü, öğretmenlerin liderlik yetenekleri üzerinde bir etkiye sahip değildir. Ayrıca ücret tatmini ve iş performansının liderliğin genel faktörü üzerinde hiçbir anlamlılık düzeyinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçtaki en çarpıcı ve beklenmedik bulgu, liderlik faktörleriyle güçlü örgüt kültürünün korelasyon analizi kapsamında ilişkileri olmasına rağmen regresyon analizinde hiçbir bağlantıları bulunamamıştır.

Bu testte kullanılan ve bağımlı değişken olarak ele alınan liderlik faktörü hiçbir bağımsız değişken tarafından etkilenmemiş olarak gözükmemektedir. Araştırmadaki data seti baz alındığında güvenilirlik ve geçerlilik oranlarında hiçbir sorun bulunmamaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en önemli etken kullanılan ölçeklerin Türkiye’deki eğitim sektörüne ve çalışanların hayata bakış açısına uygun düşmemesi olabilir. Diğer bir ihtimal ise, araştırma modeli kapsamında belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirini tam anlamıyla açıklayan ilintisel bir bağa sahip olmamalarıdır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik, Amaç Birliği, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım, Kuralcılık, Karizma, İlham, Değişim ve Aidiyet, Güçlü Örgüt Kültürü, Toplumsallaşma Faktörlerinin Performans Genel Faktörü Üzerindeki Etkileri

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	F Değeri
1	,789 ^a	,622	,423	1,11251	3,130
a. Bağımsız Değişkenler: DONUSUMCU, AMACBIRLIGI, BIREYSELDESTEK, ENTELEKTUEL, KURALCILIK, KARIZMA, ILHAM, DEGISIMAIIDIYET, GUCLUORGUT, TOPLUMSALLASMA					
Katsayılar ^a					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık (Sig)
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	-1,239	2,699		-,459	,651
GUCLUORGUT	,498	,242	,445	2,058	,054
TOPLUMSALLASMA	,441	,259	,381	1,702	,105
KURALCILIK	-,102	,196	-,089	-,519	,610
DEGISIMAIIDIYET	,086	,204	,078	,419	,680
AMACBIRLIGI	-,115	,171	-,154	-,674	,508
BIREYSELDESTEK	,237	,223	,182	1,062	,302
ENTELEKTUEL	-,296	,303	-,181	-,977	,341
ILHAM	,621	,297	,367	2,089	,050
KARIZMA	-,266	,318	-,147	-,839	,412
DONUSUMCU	,078	,276	,051	,283	,780

Performans faktörünün bağımlı değişken olarak ele alındığı, güçlü örgüt kültürü ve liderlik özelliklerinin de alt başlıklar halinde birer bağımsız değişkeni temsil ettiği modelde güçlü örgüt kültürü ve ilham faktörleri, öğretmen performansı üzerinde sebep sonuç ilişkisine sahiptir. Özellikle güçlü örgüt kültürü ve ilham faktörlerinin 0,445 ve 0,367 beta katsayıları ile bağımlı değişkendeki değişimi birlikte açıklama oranları %62,2 olarak tespit edilmiştir. Öğretmen performansının tek bir üst faktör olarak incelenmesinin asıl nedeni öğretmen iş performansının ve ücret tatmininin değerlendirme sırasında birlikte algılanmasıdır. Güçlü örgüt kültürünün çalışanları her zaman yüksek düzeyde etkilediği bilinmektedir. Bununla birlikte eğitim kurumunda öğrencilerin katılımının sağlandığı bir vizyon oluşturmak, takım ruhu geliştirmek ve harekete geçirilmesini sağlamak, ilham faktörü altında toplanan değişkenlerdir. Güçlü örgüt kültürü ve ilham faktörlerinin ikisi bir araya geldiğinde öğretmen performansındaki artışın %62,2 düzeyinde arttığı kanıtlanmıştır. Bu deneysel çalışmanın özellikle bu açıdan değerlendirilmesi hem akademisyenler hem de yöneticiler için çok önemlidir.

Araştırma kapsamında performans üzerinde etkisi bulunmayan diğer bağımsız değişkenlerin nedensellik içerisinde bir analizini gerçekleştirmek zorunludur. Örneğin, en önemli bağımsız değişkenlerden olan karizma faktörü bu modelde anlamsız çıkmıştır. Bu durum iki şekilde açıklanabilir:

İlk ihtimal anket kapsamında oluşturulan ölçeklerin faktör dağılımlarının hatalı olmasıdır. Ancak bu durum yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden dolayı elimine edilmiştir. İkinci ve daha güçlü ihtimal ise, ilham ve güçlü örgüt faktörlerinin yer aldığı bir regresyon testinde diğer faktörlerin etkilerinin gölgelenmiş olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, güçlü bir örgüt kültürünün hakim olduğu bir eğitim sisteminde, ortak vizyon ve takım ruhunun geliştirilmesiyle öğretmenlere ilham verilmesi en önemli başarı unsurudur.

SONUÇ

Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi konulu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar bu bölümde incelenecektir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü faktörlerinin çalışmadaki bağımlı değişken olan öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle dönüşümcü liderlik adı verilen ve tüm dünyada yeni nesil liderlik teorilerinden birisi olarak kullanılan bu tekniğin okullarda uygulanması öğrenci memnuniyeti ve öğretmen performansını doğrudan artırmaktadır.

Yeni bir vizyon belirleme, öğrencileri yeni hedeflerin peşinde ilerletebilme, yakın çevredeki fırsatları değerlendirebilme gibi birçok katkısı olan dönüşümcü liderlik modelinin eğitim kurumlarında öğretmenler üzerinde performans arttıran bir unsur olduğu araştırma sonuçlarıyla kanıtlanmıştır.

Diğer bir faktör olan örgüt kültürü de öğretmen performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle, güçlü bir örgüt kültürüne sahip bir kurumda çalışmak, kuralları önceden belirlenmiş ve tüm çalışanların ortak bir amaç birliğinin olduğu yapılar içerisinde öğretmenlerin daha yüksek bir performans sergilemeleri mümkün olmaktadır. İşte bu nedenle okul yöneticileri kurum kültürünü oluştururken tıpkı dönüşümcü liderlik gibi yeni nesil teknikleri kolaylıkla adapte edebilecek bir yapı belirlemelidirler. Öğretmenlere değer verildiğinin hissettirilmesi, yeni öğretim teknikleri uygulayabilecekleri bir sınıf ortamının sunulması ve üzerlerinde baskı hissetmeyecekleri bir kontrol ve değerlendirme sisteminin kurulması öncelikli olan konularının başında gelmektedir.

Yüksek öğretmen performansı demek aynı zamanda öğrencilerinde yüksek performans göstermeleri anlamına gelir. Öğretmenler ancak güvenilir, huzurlu ve mutlu bir ortam sağlanırsa ve kurumdaki yönetsel kurallar önceden herkese aktarırsa tüm bilgi ve tecrübelerini öğrencilerine daha rahat bir şekilde aktarabilirler. Her ne kadar eğitim kurumlarının üst düzey yöneticileri gelir kaybetme korkusuyla veya denetimi kaybetme endişesiyle bu tip yeniliklere pek açık olmasalar

da değişim kaçınılmaz olduğu için lider ruhlu öğretmenlere olan ihtiyaç günden güne artacaktır.

Her gün düzenli bir şekilde işe giden, derslerine tam zamanında giren, dönem sonuna kadar müfredatı tamamlayan başarılı öğretmen olgusu artık yeterli değildir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda tüm bu özelliklerinin yanı sıra öğrenciyi motive edebilen ve eğitim kavramını öğrencilere aktarabilen bir öğretmenlik modeli anlam kazanmıştır. Özellikle Türkiye'deki öğretmenlerin kendilerini geliştirmek ve mevcut sınırlarını aşmak için dönüşümcü liderlik gibi yeni nesil tekniklere şiddetle ihtiyacı vardır.

Araştırmanın bu anlamda eğitim çalışanlarına ve akademisyenlere yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu alanda çalışma yapmayı düşünen akademisyenler için sunulabilecek en önemli öneri araştırma örneğini mümkün olduğu kadar geniş tutma gerekliliğidir. Sosyal bilimlerde bir araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği ölçüm yapılan örneklem kütesinin ana kütleyi ne kadar iyi temsil ettiği ile orantılıdır. Bu nedenle araştırma evreni belirlenirken örneklem grubuna nasıl ulaşılacağı ve niceliğinin ne olacağı araştırma modeli ile birlikte çok net bir şekilde ortaya konmalıdır.

İkinci bir öneri, anket uygulamasının mümkün olduğunca yüz yüze yapılması ve soru ifadelerinin anketi dolduran öğretmen veya öğrencilere nesnel bir şekilde aktarılması gerektiğidir. Bu sayede ölçüm sırasında yapılabilecek hatalardan uzak durulur. Son olarak da bu araştırmanın devlet okullarının yanı sıra vakıf okullarında da uygulanması önerisidir. Çünkü, vakıf okulları yaptıkları reklamlarda yeni nesil eğitim sistemlerinin ve yönetim tekniklerini uyguladıklarını belirtmektedirler. Bu nedenle devlet ile vakıf okulları arasında bir kıyaslama çalışması yapmak bilim dünyası açısından çok yararlı olacaktır.

Okul yöneticilerine sunulan öneriler aşağıdaki gibidir:

-Kurumda çalışan öğretmenlerin potansiyel olarak sahip oldukları liderlik becerilerini ortaya çıkartabilecek bir yapı oluşturulmalıdır.

-Eğitim ve ğretim alanında yeni nesil teknikler derhal kuruma adapte edilmelidir.

-Kurum yöneticileri de yeni nesil liderlik tekniklerini sadece öğretmenler için değil kendileri içinde değerlendirmeli ve uygulamalıdırlar.

-Kurum yöneticileri bu teknikleri uygularken veya yönlendirirken değişime karşı olan direnci de hesap etmelidirler. nk birçok çalışan değerimle birlikte mevcut iş pozisyonunun tehlikeye girdiğini veya iş yükünün artacağını düşünmektedir. Bu nedenle, yapısal değerim öncesi gerçekleştirilmesi istenen planlar çalışanlarla eksiksiz bir şekilde paylaşılmalı ve onların fikirleri alınmalıdır.

-Okullarda ğretmenlerin liderlik becerilerini ortaya çıkarabilmeleri ve kullanabilmeleri için program geliştirme, vizyon oluşturma, okul ve toplum projeleri hazırlama ve ilgili çalışmalara katılma ortamları sunulmalı ve gerekli destek sağlanmalıdır.

-Mesleğe yeni adım atan genç öğretmenler kendilerine rehberlik yapabilecek tecrübeli ve uzman meslektaşları tarafından desteklenmelidir.

-Lider ğretmen becerilerinin okullarda etkin bir şekilde kullanılabilmesi için öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları yeniden gözden geçirilmeli, yeni yöntem ve tekniklerle zenginleştirilmelidir. Lisansüstü eğitim çalışmalarına devam eden öğretmenlere gerekli katkı ve yardım sağlanmalıdır.

-Öğretmenlerin daha girişken ve üretken olabilmeleri için güven ve destek ortamları oluşturulmalıdır.

-Yöneticiler, ğretmenlere her birinin farklı bir kişiliğe sahip olduklarını, öğretmenlerin kişisel amaçları ile kurum amaçlarının uyumu konusunda yardımcı olduklarını ve öğretmenlerin önemli olduklarını hissettirmelidirler.

-Meslekleri süresince öğretmenlerin performansları üzerinde etkili olan başöğretmenlik, uzman öğretmenlik gibi kademeleri içeren gerekli terfi sistemi uygulanmalıdır.

-Öğretmen liderliğinin yaygınlaşması, öğretmenlerin bizzat kendilerinin değişimin öncüleri olmaları ve bu konuda kararlı davranmalarına bağlıdır. Öğretmenlik mesleğini sevmek, öğrencilerle iletişim kurabilmek, öğrencileri severek derslere ve etkinliklere güdülemek bu maddenin temelini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında kullanılan korelasyon ve regresyon analizlerinden sonra hipotezlere bakıldığında, dikkat çeken unsur olarak korelasyon analizlerinde liderlik faktörleriyle örgüt kültürü faktörünün ilişkileri olmasına rağmen regresyon analizinde hiçbir bağlantıları bulunamamıştır. Regresyon analizinde örgüt kültürü üst faktörünün hiçbir alt faktörü, öğretmen liderlik yetenekleri üzerinde bir etkiye sahip değildir. Performans faktörünün bağımlı değişken olarak ele alındığı, güçlü örgüt kültürü ve liderlik özelliklerinin de alt başlıklar halinde birer bağımsız değişkeni temsil ettiği modelde ise güçlü örgüt kültürü ve ilham faktörleri, öğretmen performansı üzerinde sebep sonuç ilişkisine sahiptir. Güçlü örgüt kültürüyle desteklenen, ilham faktörünü etkili bir şekilde çalışmalarında öğrencilerine yansıtabilen bir öğretmenin kurumdaki performansında artış görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013).”Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yaz, Sayı:2, 35-50.
- Akçay, C. (1996). Okul Yönetimi. Baskı 72 Ofset Tesisleri.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Adalet Yayınevi.
- Akıncı, Z. B. (1996). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim Yayınları.
- Aksoy, R. (2008). “Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri”. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:7, 85-96.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2012). “Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:12, Sayı:3, 1833-1852.
- Arıkan, R. (2011). Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Nobel Yayıncılık.
- Arslan, Ş. (2009). Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik. Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt:11, Sayı:4, 449-472.
- Aslan, Derya. (2008). Liselerde Örgüt Kültürü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Atay, K. (2001).” Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 179-194.
- Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış. Detay Yayıncılık.
- Aziz, A. (1994). Araştırma Yöntemleri, Teknikleri ve İletişim. Turhan Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:12, Sayı:19, 73-84.
- Baltaş, A. (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2007). Davranış Bilimleri. Bizim Büro Yayınları.
- Bayrak, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 23-42.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. Avcıol Yayıncılık.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:9, 59-85.
- Can, N. (2009). “Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 385-399.
- Can, N. (2007). “Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi”. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, sayı:22, 263-288.
- Can, N. (2010). Öğretmen Liderliği. Pegem Akademi.

- Celep, C. (2004). Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2009). Okul Kültürü ve Yönetimi. Pegem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2001). Vizyona Dayalı Liderlik. Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı: Seçil Ofset.
- Doğan, S. (2005). Dönüşümcü Liderlik. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Değerli, A. (2010). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ekici, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Turhan Kitabevi.
- Eraslan, L. (2004). "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik". Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 1-22.
- Erbil, N. (2009). "Hasta Haklarını Kullanma Tutumu Ölçeğinin Geliştirilmesi". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 825-838.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2005). Bilimsel Araştırma Sarmalı. Seçkin Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2011). "Çok Boyutlu Lider İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, 127-152.
- Eroğlu, F. (2009). Davranış Bilimleri. Beta Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü". Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, 147-159.
- Gündüz, Y. ve Can, E. (2013). "Öğrenci Görüşlerine Göre İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi İlkelerine Uyuma Düzeyleri". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt:19, Sayı:3, 419-446.

- Güney, S. (2006). Davranış Bilimleri. Nobel Yayıncılık.
- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B. ve Şahin, H. M. (2007). Stratejik Liderlik. Alfa Yayınları.
- Koşar, D. ve Yalçınkaya, M. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt:19, Sayı:4, 603-627.
- Köse, S. ve Tetik, S. ve Ercan, C. (2001).”Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:65, Sayı:4, 123-140.
- Murat, G. ve Açıkgoz, B. (2008). “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderlik”. Kamu İş Dergisi, Cilt:10, S:2, 153-171.
- Oğulluk, H. (2010). Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). “Örgüt Kültürü”. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 87-105.
- Örücü, E. ve Yıldız, H. (2012). “Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı: 2, 129-154.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler’in Teorisindeki Liderlik

- Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı 1-2, 161-205.
- Özdemir, S. (2012). “İlköğretim Okullarında Okul Kültürü İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:18, Sayı:4, 599-620.
- Semerci, Ç. (2004). “İlköğretim Türkçe ve Matematik Ders Kitaplarını Genel Değerlendirme Ölçeği”. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:28, Sayı:1, 49-54.
- Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. Maliye Dergisi, Temmuz-Aralık, Sayı:159, 21-35.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik. Tablet Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış . Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Taymaz, H. (2009). Okul Yönetimi. Pegem Akademi.
- Terzi, A. R. (2005). “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt:11, Sayı:3, 423-442.
- Türk, S. M. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Gazi Kitabevi.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelemesi”. Hacettepe Sağlık Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 25-57.
- Uzer, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2005). “Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt:2, S:22, 121-135.
- Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. Nobel Yayıncılık.
- Akyüz, M. Y. (2002). “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”. Ege Eğitim Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 109-119.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. Beta Yayınevi.
- Yılmaz, H. (2008). Stratejik Liderlik. Kum Saati Yayınları.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”. Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, 385-402.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Detay Yayıncılık.
- Zeren, H. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Öğretmen,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimi Yönetim ve Organizasyon Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; okullardaki örgüt kültürünün öğretmen performansına etkisi ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ
Deniz Çıpa

Araştırma Sorumlusu: Deniz ÇİPA denizzz1610@hotmail.com

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@gmail.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Açıklama: Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun cevapları yazınız ve size uygun seçenekleri, ilgili parantezlerin içine x işareti koyarak belirtiniz.

Okulunuzun Adı (zorunlu değil) :

Branşınız : Sınıf() Sosyal Alanlar() Sayısal Alanlar() Dil()
Diğer()

Yaşınız : 21-25() 26-30() 31-35() 36 ve üstü ()

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek()

Eğitim Durumu : Lise () Üniversite() Yüksekokul() Yüksek Lisans () Doktora ()

Öğretmenlikteki hizmet süreniz : 1 yıldan az() 1-5() 6-10() 11-15()
15 yıldan daha fazla ()

Bu okuldaki çalışma süreniz : 1 yıldan az() 1-5() 6-10() 11-15()
15 yıldan daha fazla ()

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKET SORULARI

Aşağıdaki soruları mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7
Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak değerlendirilir.							
Öğretmenlerin görevle ilgili yapabileceği hatalar, hoşgörü ile karşılanır.							
Programla ilgili yenilik ve değişmeler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.							
Okulda her öğretmen görevini, sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.							
Okula yeni gelen bir öğretmen, kısa sürede okula, öğretmenlere alışır.							
Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.							
Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.							
Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.							
Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.							
Okulda, sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.							
Öğretmenler, okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.							
Okul; aile, toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.							
Mesleki konularda öğretmenler arasında bir yarışma vardır.							
Öğretmenlerin göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü desteği sağlar.							
Öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve iş birliği alışkanlığı vardır.							

Okuldaki değerler, aile ve toplumdaki değerlere benzerlik gösterir.							
Yönetim, ğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.							
Öğretmenler, okulla ilgili dşuncelerini çekinmeden açıklayabilirler.							
Yönetim, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.							
Okulda ğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.							
Okulla ilgili kararlar, öğretmenler kurulunda verilir.							
Öğretmenler arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözülür.							
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını bekler.							
Görevle ilgili ilgisiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilirler.							
Öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, ğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.							

ÖĞRETMEN PERFORMANS ANKET SORULARI

Aşağıdaki soruları mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7
Bir çalışan olarak ekonomik durumumdan memnunum.							
Bulduğum kurumda görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.							
Bulduğum kurumda kendimi güven içinde hissediyorum.							
Bulduğum kurumda önemli bir birey olduğumu hissediyorum.							
Bulduğum kurum bir çalışan olarak bana başkalarına yardım edebilme imkanı sağlamaktadır.							
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak saygı görüyorum.							
Bu kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum.							
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkanları sağlanmaktadır.							
Bu kurumda çalışan olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.							
Bulduğum kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.							
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak anlamlı bir iş yaptığıma inanıyorum.							
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak yeteneklerimi kullandığımı ve diğer kabiliyetlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.							
Bulduğum kurumda kendimi yenileme ve yeteneklerimi uygulama imkanı bulabiliyorum.							
Çalıştığım kurumda meslek gelişimi için hizmet içi eğitim olanakları sağlandığına inanıyorum.							

Sevgili Öğrencimiz,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimi Yönetim ve Organizasyon Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; öğretmenin dönüşümcü liderlik özelliği ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ
Deniz Çıpa

Araştırma Sorumlusu: Deniz ÇİPA denizzz1610@hotmail.com

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@gmail.com

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET							
SORULARI							
Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.							
Güven verir, saygı uyandırır.							
Kurumun amaçlarına ulaşmasında davranışlarıyla örnek olur.							
Kurumun amaç ve hedeflerini tüm öğrencilere aktarır.							
Görüşlerini açıkça belirtmeleri için öğrencileri cesaretlendirir.							
Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir.							

Öğrencilerin kurumun amaçlarına yönelik farkında olmalarını sağlar.							
Etkileyici gelecekleri ve vizyonları yaratmaya öğrencileri dahil eder.							
Takım ruhunu harekete geçirir.							
Öğrencilerin vizyon doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar.							
Öğrencileri sorgulamaya teşvik eder.							
Sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve çözümler bulmaları için öğrencileri teşvik eder.							
Yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip öğrencileri destekler.							
Sorunların çözümünde farklı yaklaşımlar arar.							
Onsuz kalırsa da hedeflere ulaşabileceğini öğrencilere hissettirir.							
Tüm öğrencilere kendine has kişiliği olan bir birey olarak davranır.							
Öğrenciler başarılı bir iş çıkardığında beğenisini ifade eder.							
Zamanını öğretmen ve yol göstermek için harcar.							
Öğrencilerin istek ve beklentilerinin karşılanması yönünde çaba sarf eder.							
Öğrencilere kendini geliştirme imkanı sunar.							

ÖZGEÇMİŞ

16 Ekim 1985 yılında İstanbul'da doğan Deniz ÇİPA, İstanbul'da ilköğretimini tamamlayarak, 2003 yılında Üsküdar'da lise eğitimini bitirmiştir. 2004 yılında Kocaeli Üniversitesi'nde lisans eğitimine başlamış, 2008 yılında Kocaeli Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünden mezun olarak aynı yıl içerisinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pedagojik Formasyon Sertifika Programına katılmıştır. 2010 yılından beri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İngilizce Öğretmeni olarak çalışmaktadır. 2012 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Deniz ÇİPA