

**T.C**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ**  
**ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**ERKAN ŞAHİN**

**KAPATILAN FATİH ÜNİVERSİTESİNDEN AKTARILAN**  
**YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**

**YRD. DOÇ. DR. CELAL GÜLŞEN**

**TEZ DANIŞMANI**

**İSTANBUL 2016**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



## YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ  
ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ERKAN ŞAHİN

KAPATILAN FATİH ÜNİVERSİTESİNDEN AKTARILAN  
YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

YRD. DOÇ. DR. CELAL GÜLŞEN

TEZ DANIŞMANI

İSTANBUL-2016

3110160028 öğrenci numaralı Erkan ŞAHİN tarafından hazırlanan bu çalışma 21/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN (Danışman)  
Fatih Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd. Doç. Dr. isa DAĞ  
Fatih Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, literatür taraması yaparken eserlerinden yararlandığım yazarlara, araştırmanın yapılması ve tamamlanması sürecinde yardımlarını ve hoşgörüsünü esirgemeyen, bilimsel çalışmalar yapmam konusunda yol gösteren, ışık tutan; tüm hocalarıma ve her zaman yanımda olup beni destekleyen eşim Elif ÇELİK ŞAHİN'e sonsuz teşekkür ediyorum.



## ÖZET

### ÖZEL ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu araştırmayla, “özel öğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır”. Bu bağlamda araştırmanın evrenini, 2015-2016 öğretim yılında İstanbul İli Avrupa Yakasında bulunan özel öğrenim kurumlarında görevli yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik kişisel bilgi formu ile birlikte liderlik tarzlarının performansa etkisini tespit etmek için 34 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Veriler SPSS paket program ile tanımlayıcı istatistikler ile farklılık analizlerine tabi tutularak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda evli öğretmenler ile lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin performanslarına liderlik tarzlarının daha fazla etki ettiği sonucu elde edilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar çerçevesinde, öğretmenlerin görev yaptıkları özel / resmi kurumlarda performanslarının yüksek olması için kurumun yöneticilerinin esnek çalışma koşullarını temin edip öğretmenlerin yönetsel kabiliyetlerini ve liderlik kapasitelerini arttıracak yapıyı meydana getirmeleri, okul yöneticilerinin kurumdaki havayı sertleştirmemesi ve çalışma şartlarını liderlik hususunda kabiliyetli öğretmenlerin kendi uzman oldukları alanlarda ve öğrencilerinin performanslarında etki edecek görevlendirmeleri gerçekleştirmeleri ve aynı ortamda çalışan öğretmenlerin birbirleri arasında ve yöneticilerle kurdukları iletişimin doğru olması kişisel performansı arttıran faktör olmasından dolayı hiyerarşik olarak katı bir yapıdan ziyade yatay iletişim modellerini kullanan kurumlarda performansın güçlü olduğu yönünde önerilerde bulunulması mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Performans, Okul Yönetimi.

## **ABSTRACT**

### **PRIVATE EDUCATION INSTITUTION MANAGERS LEADERSHIP STYLES ON TEACHERS ' PERFORMANCE IMPACT**

With this research, “private education institution managers leadership styles on teachers ' performance, it was aimed to determine the effects on”. In this context, the population of the study in the academic year 2015-2016, located on the European side of Istanbul, is comprised of administrators and teachers who are working in special education institutions. Personal information of respondents demographic information related to the detection along with the form of a questionnaire to determine the effect of leadership styles on the performance of 34 questions was used. The data were analyzed with descriptive statistics with the SPSS package program subjected to analysis of differences. As a result of research with undergraduate and graduate education with the status of teachers married to teachers on their performance the impact of leadership style yielded the result that had more of. The results of the research within the framework of their task, teachers of private / public institutions of the managers of the institution for high performance in managerial and leadership skills to increase their capacity to provide flexible working conditions and structure of the teacher produces to bring the leadership of school administrators in the institution and working conditions with regard to the air, talented teachers are experts in their fields and their students perform assignments that will impact on the performance of the teachers working in the same environment and among each other and the manager is a factor that increases the communication between your personal performance to be accurate, since horizontal communication in organizations that use performance models hierarchically, rather than a rigid structure that is strong, it is possible to be given advice.

**Key Words:** Leadership, Leadership Styles, Performance, And School Administration.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR .....	xii
<b>BÖLÜM I: GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.2. Alt Problemler.....	3
1.3. Varsayımlar.....	3
1.4. Sınırlılıklar.....	3
1.5. Tanımlar.....	3
<b>BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
2.1. Liderlik Nedir?.....	5
2.1.1. Lider ve Liderlik kavramları.....	5
2.1.2. Liderlik Kuramları.....	6
2.1.2.1. Özellikler Kuramları.....	6
2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	7
2.1.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	8
2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	8
2.1.2.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid).....	8
2.1.2.2.4. Douglas Mcgregor'un X ve Y Kuramı.....	8
2.1.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	8
2.1.2.2.6. Durumsal Liderlik Kuramı.....	9

2.1.2.3. Modern Liderlik Kuramları.....	9
2.1.2.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	9
2.1.2.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	17
2.1.2.3.3. Karizmatik Liderlik.....	18
2.1.2.3.4. Lider-Üye Etkileşim Modeli.....	22
2.2. Okul Yöneticiliği.....	23
2.2.1. Okul Yöneticiliğinin Önemi.....	24
2.2.2. Okul Yöneticilerinin Görev, Yetki Ve Sorumlulukları.....	25
2.2.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları.....	26
2.2.4. Okul Yönetimi Ve Öğretmen İlişkisi.....	27
2.2.5. Okul Yöneticisinin Öğretmen Başarısı Üzerine Etkisi.....	27
2.3. Performans Kavramı.....	28
2.3.1. Performans Etkileyen Faktörler.....	28
2.3.1.1. Kişisel Faktörler.....	29
2.3.1.2. Örgütsel Faktörler.....	29
2.3.1.3. Çevresel Faktörler.....	29
2.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	30
2.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	31
2.3.3.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	33
2.3.3.2. Puanlama Yöntemi.....	34
2.3.3.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	34
2.3.3.4. Kritik Olay Yönetimi.....	35
2.3.3.5. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	36
2.3.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi.....	37
2.3.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	37
2.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar.....	40



<b>BÖLÜM III: YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	43
3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleri .....	43
3.3. Veri Toplama Aracı.....	43
3.4. Verilerin Toplanması .....	43
<b>BÖLÜM IV: BULGULAR .....</b>	<b>43</b>
4.1. Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular.....	44
4.2. Özel Okul Yönetici / Öğretmenlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Öğretmenlerin Performansları Üzerindeki Etkisine Yönelik Ölçek İfadelerine Dair Bulgular.....	49
4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin İstatistikî Analizlerin Bulguları.....	51
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>57</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>60</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>66</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Liderlik Tanımları .....	5
<b>Tablo 2.</b> Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi .....	6
<b>Tablo 3.</b> Özellikler Teorisine Göre Liderlik Vasıfları.....	7
<b>Tablo 4.</b> Kritik Olay Yönetimi .....	36
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Görevlerine İlişkin Dağılım .....	44
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım .....	44
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım .....	45
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Gelir Durumlarına İlişkin Dağılım.....	45
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım.....	46
<b>Tablo10.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım.....	47
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Branşlarına İlişkin Dağılım .....	47
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Mesleki Kıdem Yıllarına İlişkin Dağılım .....	48
<b>Tablo 13.</b> Ölçek İfadelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	49
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Görev Türleri ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi.....	51
<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Cinsiyetleri ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi.....	52
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Yaşları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi.....	52
<b>Tablo17.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Gelir Durumları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi .....	53
<b>Tablo18.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Eğitim Durumları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi .....	53
<b>Tablo19.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Medeni Durumları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi .....	54
<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Branşları ile Ölçek İfadeleri	

Arasındaki Farklılık Analizi.....	55
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Kıdem Yılları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi .....	56



## SEMBOLLER VE KISALTMALAR

f .....: Frekans:

% .....: Yüzde

N .....: Toplam

$\bar{X}$  .....: Aritmetik ortalama

ss .....: Standart sapma

sh .....: Standart Hata

sd .....: Serbestlik derecesi

p .....: Anlamlılık düzeyi

ANOVA ...: Varyans analizi

SPSS.....: Statistical Package For Social Sciences

## BÖLÜM I: GİRİŞ

İnsanlar tarihleri boyunca tek başlarına gerçekleştiremedikleri işler için bir araya gelerek belirli amaçlar doğrultusunda örgütleri oluşturmuşlardır ve bu örgütlenme sonrasında yöneticilik ve liderlik ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İlk örgütlenmelerde yöneticiler grubun fiziksel olarak en güçlüsü ya da yaş olarak en büyüğü olarak belirlense de zaman içerisinde liderlik özellikleri taşıyan bireylerin toplum tarafından seçilebilmesi haline dönüşmüştür.

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için kurulmuşlardır ve bunun içinde doğru ve etkili bir yöntem kullanmalıdırlar. Her örgüt sistemli bir yapıya ihtiyaç duyar ve bu doğrultuda yöneticiler sistemin düzenini sağlayacak kişiler olarak özetlenebilirler. Geçmişten günümüze gelene kadarki yönetim modelleri incelendiğinde sert, hiyerarşik ya da monarşik, çalışanın yönetime katılmadığı, yönetim ve çalışan arasındaki hiyerarşik katmanın çalışanın motivasyon ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek boyutlara vardığı yapılardan, demokratik ve yöneticinin ideal bir lider modeli olduğu, personelin görüş, düşünce ve yapılanma içindeki etkinliğini, motivasyon ve tatmin olma duygusunu geliştirici faaliyetlere de yer verildiği, dahası personelin kendisini yönetimden ve işleştikten uzakta değil aksine yönetimin bir parçası olduğunu hissettiği, yönetim ve karar alma sürecinde düşünce ve önerilerinin dinlenip, değerlendirilebildiği bir yapıya geçildiği görülmektedir. Bu yapının ve ortamın oluşturulmasında şüphesiz ki en önemli görev yöneticiye ve bil hasa okul yöneticisinin benimsemiş olduğu liderlik modeline ve uygulamasına düşmektedir.

Yönetimin ve yöneticinin ilk amacı insan, zaman, para, malzeme, yer gibi faktörleri daha az kullanıp daha çok verim elde etmektir. Bununla birlikte örgütün, amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir yönetim şekline kavuşmasını sağlamaktır. Bu bağlamda yönetim ve yöneticinin fonksiyonu örgütü planlanan düzeye ulaştırmaktır.

Etkili bir lider, çalışanlarını belirli bir amaç etrafında toplayabilen, bu amaçlar için liderlik karizmasıyla onları etkileme, harekete geçirebilme, yetenek ve bilgisine sahip kişiyi temsil etmektedir. Liderlik bu anlamıyla ele alındığında eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin hissettiği, ancak açıklığa kavuşturamadığı düşünce ve arzuları, akla uygun benimsetilebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve onların

potansiyel güçlerini bu amaç doğrultusunda faaliyete geçiren kişidir. Bunun yanı sıra, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de liderlik tarzlarının iş memnuniyeti konusunda önemli bir rol oynadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Eğitimle ilgili bütün kurumların örgüt kapsamında belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanılmasını inceleyen, eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin sınırlandırılmış şeklini ifade eden okul yönetiminin temel amacı; koordinasyon, karar sürecinin etkin ve işler hale getirilmesi, grup çalışmalarının ve motivasyonun artırılması için çeşitli metotlardan faydalanılarak eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu süreçte yöneticinin aktif ve etken konumda olması yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesinde eğitim seviyesinin verimliliğini ön plana çıkarmaktadır. Zira yöneticinin liderlik vasıfları örgüt kapsamında uygulanacak olan yönetim şeklinin, çalışma standartlarının, personel ve yönetici ilişkisinin, sonuç olarak da örgüt başarısının etkinliği üzerinde önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadır.

Öğretmenlerin temel fonksiyonu eğitimin amaçlarını hayata geçirmektedir. Bu noktada çekingen davranmayan öğretmenlerin etki alanı yalnızca sınıf değildir. Bu bağlamda öğretmenler sınıf içerisinde ve dışında liderliğe has davranışlar ortaya koymaktadır (Dağ ve Göktürk, 2014: 172).

Sonuç olarak; okul yöneticisinin temel görevi sadece okula etki eden faktörleri incelemek, okul programlarını ve okul çevre ilişkilerini düzenlemek değil, aynı zamanda öğretmenlerin gelişimini sağlamak, velilerle ve toplumsal çıkar gruplarıyla ilişkiler halinde bulunup, okulun verimliliğini arttırmak ve öğretmenler ile sağlıklı ilişkiler kurabilmektir. Bu noktada da yöneticinin liderlik özellikleri ve kişilik yapısı önemli etken oluşturmaktadır. Bu sebeple, geleceğe yön verecek bireylerin yetişmesinde birinci derecede etkili olan öğretmenlerin, çalıştıkları eğitim örgütü içerisinde yöneticileriyle olan ilişkilerinin ve iş memnuniyetinin, yöneticinin liderlik vasıflarının öğretmenler üzerindeki olumlu ve olumsuz yönlerinin yönetim süreci ile öğretmenlerin motivasyon ve verimliliği üzerine etkilerinin incelenmesi gerekmektedir.

## 1.1. PROBLEM CÜMLESİ

Çalışmanın problemi “Özel öğrenim kurumlarında yer alan yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve bu özellikleri bağlamında öğretmenlere davranışlarının öğretmen performansı üzerindeki etkisi nedir?” cümlesi ile ifade edilebilir.

## 1.2. ALT PROBLEMLER

Araştırmanın esas problemi bağlamında, araştırmadaki alt problemler şu şekildedir;

1. Özel öğrenim kurumlarında yer alan yöneticilerin liderlik tarzları nasıldır?
2. Özel öğrenim kurumlarında yer alan yöneticilerin liderlik tarzları paralelinde öğretmenlerle olan ilişkileri ne düzeydedir?
3. Özel öğrenim kurumlarında yer alan yöneticilerin liderlik tarzları öğretmenlerin performanslarını ne doğrultuda etkilemektedir?

## 1.3. VARSAYIMLAR

Araştırmaya dahil olan katılımcılara uygulanan ankette yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinin samimi görüşleri oldukları varsayılmıştır.

## 1.4. SINIRLILIKLAR

Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakasındaki özel öğrenim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanan anket uygulamasından elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 1.5. TANIMLAR

**Liderlik:** Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Bayrakdar, 2014: 22).

**Okul Yöneticisi:** Şüphesiz ki eğitim insan yaşamının büyük ve önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Aile ile başlayan eğitim süreci, okullar, iş yerleri, hatta ve hatta sosyal yaşam içerisinde devam etmektedir. Eğitimin amacı kişinin başarılı bir kişi olması, iyi bir kişiliğe sahip ve etik değerleri olan bir birey olarak kendini gerçekleştirmesidir (Binbaşıoğlu, 1983: 12).

**Performans:** Bireyin hedefine ulaşabilmek adına sahip olduğu bilgi birikimi ve performansını ne kadar ortaya koyduğu anlamına gelir. Bir başka deyişle amaca

ulaşabilmek için verilmiş zaman diliminde insanın yeteneklerini kullanabilme  
olütüdür (Yıldız vd. 2008: 240).





## BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçeve başlıklı bu bölümünde, araştırmanın literatüre dayalı bölümüne yer verilecek olup bölümde, liderlik, performans ve okul yöneticiliği kavramlarına değinilecektir.

### 2.1. LİDERLİK NEDİR?

İngilizce lider (leader) kelimesi, 1300'lü yıllarda ilk kez kullanılmış ve 1821 yılında da liderlik (leadership) kavramı Oxford İngilizce sözlükte yerini almıştır (Sökmen, 2010: 103).

#### 2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Toplu yaşamın olduğu her yerde yönetim kavramına rastlamak kaçınılmaz bir gerçektir(Gülşen ve Gökyer, 2011: 163)

Liderlik yönetim şekli olarak her daim merak konusu olmuştur. Kavram tanımlaması olarak bilim insanları arasında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamaların bir kısmı aşağıdaki toplada belirtilmiştir. (Bolat vd., 2009: 165);

#### Tablo 1. Liderlik Tanımları

Donnelly vd.(1998)	Liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, grup üyelerini isteyerek gayret göstermeleri konusunda ikna edebilme yeteneğidir.
Eren (2001)	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır
İbicioğlu (1988)	Liderlik, şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir.
Davis (1988)	Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.
Koçel (2001)	Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

Kaynak: Bolat vd., 2009: 165.

### 2.1.2. Liderlik kuramları

Liderlik kuramları olarak karşımıza çıkan düşünce akımları liderin nasıl oluşacağını yada liderin yaradılışından oluşan özelliklerini tasvir etmek üzere geliştirilen farklı düşünceler olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, “Lideri etkili kılan nedir?” sorusunun cevabını arayan araştırmacılar; liderin tutum ve davranışları ilerleyen aşamalarda farklı durumlarda oluşan liderlik tarzlarında durumsal analizler aramışlar; üstünde çalışılan teorilerin istenilen derecede olmamasından ötürü, yakın zamanda ortaya çıkan karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir. Varılan neticeler aşamasında karşımıza çıkan görüşler tablo 2.1 de dönemi ve yaklaşımları olarak verilmektedir. (Tabak, Şişen ve Türköz, 2012: 114).

**Tablo 2. Liderlik Teori ve Araştırmaları Tarihsel Gelişimi**

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı	Durumsal Yaklaşım	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze	Modern Liderlik Yaklaşımı	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Kaynak: Akif Tabak, Harun Şişen ve Türköz, Tolga: Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2012: 114.

#### 2.1.2.1. Özellikler kuramı

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2008: 34).

**Tablo 3. Özellikler Teorisine Göre Liderlik Vasıfları**

* Yaş	* Zeka	* Samimiyet
* Boy	* Bilgi	* Doğruluk
* Cinsiyet	* Kişiler arasındaki ilişki	* Açık sözlülük
* Irk	kurma yeteneği	* Kendine güven duyma
* Yaşlılık / Güzellik	* İnisiyatif sahibi olma	
* Başkalarına Güven Verme	* Hissel olgunluk	* Kararlılık
* Güzel Konuşma Yeteneği	* Dürüstlük	* İş başarma yeteneğine

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015: 677.

### **2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Davranışsal liderlik kuramlar ile ilgili çok kapsamlı çalışmalar yapılmıştır bunlardan en çok kabul gören çalışmalar aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (Şirin, 2014: 17-18).

- Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları,
- Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid),
- Douglas Mcgregor'un X ve Y Kuramı ve
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.

#### **2.1.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1945'li yıllarda, farklı şirketlerde liderlik davranışıyla alakalı bir takım araştırmaya ev sahipliği yapan Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu, liderlik davranışı konusunda esas faktörün liderin altında yer alan organizasyon üyelerini ne şekilde grubun amaçlarına entegre edebildiğini ifade etmektedirler (Şimşek ve Fidan 2006:75).

#### **2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesinde 1947'lerde Rensis Likert de aralarında bulunduğu araştırmacıların ortaya çıkarmak istediği liderlik davranışının grubun verimliliği ve güvenini artırmak olmuştur. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. (Şimşek ve Fidan 2006:75).

#### **2.1.2.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid)**

İlk defa 1960lar da ortaya çıkan bu tarz, üzerinde en çok düzeltmelerin ve gözden geçirmelerin olduğu en iyi Yönetimsel Matris'tir. Liderlik Matrisi olarak yeniden adlandırılan Yönetim Tarzı Matrisi iki faktörle örgütlerin hedeflerine nasıl ulaşacaklarını açıklamak için tasarlanmıştır: üretim endişesi ve insan endişesi. Bu faktörlerin modelde liderlik oryantasyonları olarak izah edilmesine rağmen, bunlar bu bölümde ele aldığımız görev ve ilişki liderlik davranışlarına çok paraleldir. (Şimşek ve Fidan 2006:75).

#### **2.1.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı**

Douglas McGregor'un çıkarımladığı bu kavramının temel amacı varsayımlardır. Liderin davranışlarını örnek göstererek grubun diğer üyelerinde bu davranışların aktarılmasını sağlamak. Sonuç olarak iki ayrı grup gibi düşünülerek ele alınabilir ve kuramın adını oluşturan X ve Y Teorisi olarak ifade edilebilir (Akçakaya, 2010: 98).

#### **2.1.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli**

Sistem 4 Modeli Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmaların geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 19). Sistem 4 Modeli'ni ortaya koyan Rensis Likert bu kuramı sömürücü – otoriter

liderlik, yardımsever-otoriter liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik olarak dört grupta ele almıştır (Akçakaya, 2010: 98).

#### **2.1.2.2.6. Durumsal Liderlik Kuramı**

Çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde bulunan durumsal liderlik yaklaşımında liderlik tipi, mevcut durumların gereksinime göre biçimlenmesi ve değişmesi gerektiğini, bu nedenden ötürü sadece bir yaklaşımın bütün koşullar dahilinde kabul edilemeyeceğine karşılık gelmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı liderin tutumlarını, değişik durumlarda farklılaşması gerektiğini savunmaktadır. Durumsal liderlik kuramına ilişkin geliştirilmiş modellerden bazıları sonraki modellerde açıklanmıştır (Bakan ve Doğan, 2014: 22);

- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli,
- Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli,
- House'un Yol-Amaç Yaklaşımı,
- Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli ve
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'dir.

#### **2.1.2.3. Modern Liderlik Kuramları**

İçeriği alt başlıklarda paylaşılmaktadır.

##### **2.1.2.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Yenilikçi liderlikte denilen dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak siyaset bilimci James Mcgregor Burns (1978) yılında ABD politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2012: 316). Bu kavram Burns tarafından ortaya atılmış daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilip liderlerin örgütlerini nasıl dönüşüm sürecinden geçirdiği ve nasıl güçlendirdiği üzerine odaklanarak, örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır. Her iki araştırmacının iki konuda ortak noktalarda bulunduğu gözlemlenmiştir. Bunlardan ilki liderin adaletli oluşu ikincisi ise üst düzeyde kişisel değerlere sahip olduğudur (Bayraktar, 2014: 31).

Dönüşümcü liderlik akıl ve kalple ilgilidir, insanları kontrol etmeye değil, onlara yetki devriyle ilgilidir. "Transformation" kelimesinin anlamı değişim ve "Transformational Leadership" de organizasyondaki herkesi öğrenmek, değişimi aramak ve geliştirmek ve bugün yapılmış olanla asla tatmin olmamak için herkesi

desteklemektir . Dönüşümcü liderlik, becerikli, dürüst ve zeki insanlara güvenmeyi, onların neyi en iyi öğrendiklerini, sorumluluğu hemen alabilmeyi ve liderliği organizasyonda paylaşmayı temel alır. Liderin işi öğrenmeyi, güveni ve anlamayı arttırmayı kolaylaştırmaktadır.

Dönüşümcü liderler bireysel ilgi, zekasal uyarı sağlarlar ve karizma sahibidirler. Dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik üzerine kurulur. Dönüşümcü lider, insanları kendi ilgilerinin ötesine götüren, motivasyonu ve ahlak değerlerini yükselten kişidir.

- Dönüşümcü liderlik aşağıdakilerle doğrudan ilgilidir :
- İstenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma gibi
- Lider doğruluğunun / dürüstlüğünün idraki
- Rol çatışmalarının azalması
- Organizasyonel etkinliğinin algılanması

Dönüşümcü liderlik en etkin liderliktir ve aşağıdaki kavramları içerir :

İdealleştirilmiş Özellikler Ve Davranışlar: Liderler saygı duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak görülürler. Onlara güvenilebilir. Yüksek ahlak ve etik standartlar gösterirler.

- Telkinle Motivasyon: Liderlik davranışı astları motive eder ve ilham verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür ve hem liderler hem de astlar gelecek için pozitif vizyon yaratır.
- Zekasal Uyarı: Liderler, yeniliği, yaratıcılığı ve bütün eski varsayımların sorgulaması için teşvik edicidirler. Yeni fikirler hoş karşılanır ve hata yapma korkusu yoktur.
- Bireysel İlgi : Her bir bireyin ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyelin gelişimi, bunların hepsi bu liderlik stilinin parçalarıdır.

Dönüşümcü liderliğin sonuçları, daha büyük organizasyonel etkinlik, daha fazla üyenin misyona ve organizasyona katılımı, daha çok çaba göstermek için istekli olmak, daha yüksek ahlaki ve motivasyonel seviyelere ve lidere ulaşabilmek için çabalamak şeklinde ortaya çıkar.

Bir dönüşümcü liderin özellikleri şu şekildedir (Altıok ve Yılmaz, 2014: 19);

- Karizma : Misyon ve vizyon kazandırımı, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmak.
- İlham, telkin: Yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmak, önemli amaçları basit yollarla anlatmak.
- Zekasal Uyarım: Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmek.
- Bireysel İlgi: Her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak, öğütlerde bulunmak.
- Vizyon: Birçok fikre sahip olmak ve net olarak yön gösterebilmek ve bunları diğerlerine anlatabilmek, paylaşılan rüyaların tamamlanması ile ilgili heyecan geliştirmek.

Astlar dönüşümcü liderlerin özlemleriyle kendilerini özdeşleştirirler ve liderleri taklit etmek isterler. Dönüşümcü liderin karizması ya da idealleştirici etkisi güven vericidir ve taklit için yüksek standartlar koyar. Onun ilham verici motivasyonu ise, astlara paylaşılan hedefleri ve taahhütleri anlamlı kılar. Zekasal etkisi ise astlara, varsayımları , sorgulamaları ve problemlere daha çok yaratıcı çözüm üretmeleri için yardım eder. Bireysel ilgisi, her bir asta bir birey gibi davranmayı ve koçluk, akıl hocalığı yapmayı ve gelişim fırsatları yakalamalarını sağlar .

Bir dönüşümcü lider öncelikle kendi organizasyonun, biriminin ya da iş grubunun ideal olarak nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon geliştirmekle işe başlar. Bu vizyon, yöneticileri kalite, performans ve verimlilik gibi istenen çıktıların garantilenmesi için en iyi yolu bulabilmeleri için rehberlik eder. Dönüşümcü liderler çalışanlarını yüksek ideallere odaklanarak motive etmeye çalışır.

Dönüşümcü lider astlarına organizasyonun tekrar canlandırılması gereğini gösterir. Gerçek krizler bu ihtiyacın görülmesini sağlayabilir. Lider, astlarının planlarına katılır ve yeni bir vizyon yaratır. Lider mutlak surette çalışanlara ve diğer yöneticilere organizasyon hakkındaki düşüncelerini başka bir açıdan bakmalarını sağlamak için yardımcı olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik özelliği olan bir işveren, astlarını beklediklerinden daha iyi çalışmaları için aşağıdaki yollarla motive edebilir (Ceylan, 2015: 55).

Yüksek verimlilik ve etkinlik gibi belirli çıktılarının önemini kavramalarını sağlayarak, çalışanların bireysel çalışmalarından çok takım çalışmasının yararları üzerinde konsantre olmalarını sağlayarak motive edebilir. Lider, çalışanlarının ihtiyaç seviyelerini yükselterek; çalışanları, zorlukları, sorumluluğu ve büyümeyi değerlendirerek motive edebilir (Altıok ve Yılmaz, 2014: 20).

Aslında yeni iş geliştirmekte başarılı olan genel müdürler (CEO), yeni gelişmeleri deneyen ve başarısız olanlardan farklıdır. Çünkü bu kişiler, kendi bölümündekilerin işteki yeni gelişmenin ne olduğunu anlamalarını sağlarlar ve onları motive etmek yerine ödüllendirerek bu işin bir parçası yaparlar. Ayrıca onlara yeni iş gelişimi ile ilgili uzun vadeli ve kesin vaatlerde de bulunurlar ve bu işi yapacak en iyi kişileri bu işe atarlar. Onlara yeni fikirler üretmeleri için fırsat vererek ve kendine güvenlerini arttırarak onları motive ederler. Dönüşümcü liderin davranışları şu başlıklar altında incelenebilir (Altıok ve Yılmaz, 2014: 21):

- Vizyon: Dönüşümcü liderlerin belki de en önemli yeteneği insanları birbirlerine bağlayacak bir vizyon yaratmaktır.
- Şekillendirme (çerçeveleme): Dönüşümcü liderler hedeflerine ulaşmak için risk almaya isteklidirler ve alışılmadık kariyer patikaları kullanırlar.
- Etki Yönetimi: Dönüşümcü liderler kendi çekiciliklerini arttırıcı ve diğerlerini etkileyici yöntemler kullanırlar. Buna 'Etki Yönetimi' denir.

### *Dönüşümcü Liderlik Teorileri*

Bu bölümde Burns'ün ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik teorileri ve bu teorilerin birbirleriyle farklarının yanısıra, Michele Erina Doyle ve Mark K. Smith'in Teorisi de irdelenecektir.

Burns (1978) dönüşümcü liderliği "liderlerin ve astların birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine çıkarması" olarak tanımlar. Dönüşümcü liderler, astları korku, açgözlülük, kıskançlık ve nefret gibi duygularla değil; yüksek ideal ve ahlak değerlerini (özgürlük, adalet, eşitlik, barış gibi) cazip kılarak bilinçlendirirler. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisine göre, dönüşümcü liderler astların bu ihtiyaç hiyerarşisinde daha yukarıdaki seviyelere ulaşma arzularını canlandırır. Böylece astlar kendi alışlagelmiş hallerinden daha yüksek seviyelere yükseltilmiş olurlar. Burns'e göre dönüşümcü liderlik organizasyon içinde herhangi bir



pozisyondaki herhangi biri tarafından sergilenebilir. Hatta bu kişiler üstlerini de astları gibi etkileyebilirler. Burns ayrıca, ruhsal liderliği, takipçi kitlelerin temel isteklerinden, gereksinmelerinden, özelemlerinden ve değerlerinden doğduğunu ve daima yine bunlara döndüğünü de eklemiştir (Ceylan, 2015: 58).

Dönüşümcü liderlik, liderleri ve astları daha yüksek ihtiyaç .motivasyon ve değer seviyesine yükseltmesiyle farklıdır. Dönüşümcü liderlik öğretici rolüyle, liderlerin ve astların değerlerini şekillendirir. Burns, dönüşümcü liderliğin, astları ve liderleri daha yüksek ahlak seviyesine götürdüğünü görmüştür. “En yüksek gelişmiş ahlak seviyesindeki kişiler insan hakları eşitliği ve bireysel itibar gibi adaletin global etik prensipleri tarafından yönlendirilirler” (Burns). Burns, dönüşümcü liderliğin doğası gereği maneviyatı, ahlakılığı içerdiğini belirtmiştir. Ancak, karşı olarak, Bass dönüşümcü liderliğin ahlaki olacağına dair olan kesin inancıya karşı çıkmaktaydı. Bass, Hitler’in liderliğinin dönüşümcü olduğunu ve dönüşümcü liderliğin şeytanca amaçlarla da kullanılabilceği de ileri sürmüştür (Altıok ve Yılmaz, 2014: 24).

Dönüşümcü liderlik hem mikro hem de makro düzeyde düşünülebilir. Mikro seviyedeki etkilemede bireyler arasındaki işlemde bahsederken, makro olarak da gücü hareketlendirerek sosyal sistemlerin değiştirilmesi ve kurumlarda reforma gidilmesinden söz edilmektedir. Analizin bu makro seviyesinde, dönüşümcü liderlik, bireyleri motive etmenin yanı sıra gruptaki kişiler arasındaki çatışmaları dengelemelerini, şekil vermelerini ve ifade etmelerini de kapsar. Gruplar arasındaki ayrılıklar liderin işini zorlaştırır, fakat aynı zamanda, bunlar ortak ideolojik amaçlara ulaşılması için gerekli enerjiyi de ortaya çıkarır (Ceylan, 2015: 61).

Bass (1985) dönüşümcü liderliği liderin astlar üzerindeki etkisi olarak tanımlar. Astlar lidere karşı güveni, hayranlığı, sadakati ve saygıyı hissederler ve böylece kendilerinden beklenenden fazlasını yapmak için motive olurlar. Bir lider astları aşağıdaki yollarla dönüşümünü gerçekleştirebilir(Altıok ve Yılmaz, 2014: 25-26).

- ❖ Görev sonuçlarının değerini ve önemini kavramalarını sağlamak,
- ❖ Organizasyon ya da takımın iyiliği için astların kendi isteklerini üstün kılmasını teşvik etmek, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar için onları harekete geçirmek.

Bass, dönüşümcü liderliği, karizmadan daha üstün görür. Çünkü bazı karizmatik kişiler - pop starları, sinema yıldızları gibi - astları üzerinde sistematik dönüşümcü bir etki yaratamazlar. Bass'a (1985) göre, karizma, dönüşümcü liderliğin önemli bir parçasıdır; ama tek başına dönüşüm işlemi için yeterli değildir. Dönüşümcü liderler, astların liderle kendilerini özdeşleşmesini sağlayarak ve güçlü duygularını uyandırarak etkilerler. Ayrıca, dönüşümcü liderler, astlarını koçluk, öğretmenlik ve akıl hocalığı ile de etkilerler (Baas, 1985).

Dönüşümcü liderlikte, lider astların ihtiyaçlarının yeniden sıralanması üzerinde odaklanır, sadece mevcut ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilenmez. Yeniden sıralandırma daha yüksek seviye ihtiyaçlara yöneliktir. Dönüşümcü liderlik, yüksek ilham verici bir vizyon kullanır ki, bu da kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve astlar arasında gelişimi harekete geçirir (Altıok ve Yılmaz, 2014: 28).

Avolio'nun hipotezi ise, dönüşümcü liderler, hayat tecrübeleri sonucunda ahlaki gelişimin üst seviyelerinde olabilirler, şeklindedir. Daha yüksek ahlak gelişimi seviyesi ise, lidere astların ihtiyaçlarını karşılamak için kişisel ilgisini de işin içine katmasına izin verir. Dönüşümcü liderliğin kuvvetlendirici işlemi, astların farkında olmadıklarını farkına varmalarını sağlar. Avolio'nun görüşüne göre, lider, farklı değerlerin arasında ya da değerler ve gerçek davranış arasındaki gizli çatışmayı vurgular. Liderin rolü hem kendini hem de astlarını, çalışanlara daha yüksek amaçlar sağlayacak, daha önemli değerlere doğru hareket ettirmektir. Burada lider ve astların kendi değerleri, motivasyonları ve ihtiyaçları hakkında değişimleri söz konusudur (Altıok ve Yılmaz, 2014: 30).

Karizma, astların saygı ve güvenini dikkate alır. Karizma, Avolio ve Bass'ın tanımladığı gibi, önemlilik hissiyle birlikte anlaşılır bir vizyonu içerir. İlham verici motivasyon, sembol kullanmayı ya da vizyon için destek kazanmayı istemeleri içerir. Zekasal uyarı özellikle astların gelişimi ve yetki devriyle ilgilenir. Bireysel ilgi, astların ihtiyaçları, özellikle gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi gösterme derecesidir. Dönüşümcü lider kendi astlarına karşı gelişimsel oryantasyon sahibi kişidir. Bennis ve Nanus, Bradford ve Cohen'in ve Fairholm'un çalışmalarında astların gelişimlerine çok fazla önem verir (Ceylan, 2015: 63).

Dönüşümcü liderlik, astlardan, önemli ortak hedeflere ulaşmak ve değerleri paylaşmak için daha çok adalet, efor ve fedakarlık ister. Bass, dönüşümcü liderliği, normalde beklenenden çok daha fazla eforla katkıda bulunulması için sarfedilen motivasyonun sonucu olarak tasvir eder. Bu yarar organizasyonun üyelerinin isteğe bağlı enerjisini belirtir. İsteğe efor beklenenden fazla ve insanların bazı aktivitelere yöneltebileceği ekstra efordur. Bass'ın çalışması liderin davranışına çok fazla odaklandığı için eleştirilmiştir. Bass ve Avolio, lider davranışının tanımı ve astlar üzerindeki bazı nitelikleri ve etkileri ölçen bir çok faktörlü liderlik anketi uygulamışlardır. Onlar bu ankettten elde ettikleri sonuçlarla dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışların daha iyi anlaşılmasını, bu davranışlar altındaki anahtar kişilik özellikleri ve onların liderlerin gelişiminde nasıl etkili olduğu ortaya çıkarmışlardır. Hem Burns hem de Bass liderleri ve lider olmayanları, onların davranışları ve astlar üzerindeki etkileriyle ayırt etmekteydiler (Ceylan, 2015: 64-65).

Bass ve Burns'ün dönüşümcü liderlik konusunda öne sürdükleri kavramları birçok açıdan benzerlikler gösterse de , bazı noktalarda ayrılır. Öncelikle, Burns dönüşümcü liderliği genişletilmiş liderlerle (pozitif ahlak değerleri ve astlarının yüksek ihtiyaç seviyesine ulaşmalarını istemelerini isteyen ) sınırlar. Buna karşılık, Bass'a göre bir dönüşümcü lider astlarının motivasyonunu hareketlendiren ve astlarıyla bağlantısını arttıran ve sonuçta astların yararına olup olmadığına bakmayan kişi olarak tanımlar. Bass, daha düşük ihtiyaç seviyesinde güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar gibi ısrar eden liderleri de dışlamamıştır. Adolf Hitler gibi liderler de negatif etkilerine rağmen, dönüşümcü lider olarak kabul edilirler. Ivery Business School'da profesör olan Jane Howell, pratikte dönüşümcü liderliğin bir fark yaratıp yaratmadığına cevap aramıştır. Araştırmaları sonucu cevap olumludur, yani fark yaratmaktadır. Profesörün başlangıç noktası en son çalışma olan ve Bernie Bass ve Bruce Avolio tarafından geliştirilen 'Liderlik Modeli'ydi. Bu model liderlik davranışıyla ilgili 4 kategori belirlemiştir. Bunlar aşağıda aktivite dereceleri ve etkinliklerine göre sıralanmışlardır (Altiok ve Yılmaz, 2014: 31-32).

- ❖ Kaçınan (The Avoider): Birinci kategori ' lider olmayan' ya da 'kaçınan'ı temsil eder; yani kayıtsız, kronik olarak karar almaktan kaçındır. Bu liderin

çalışanlar üzerindeki etkisi, beklenenden düşük performans, düşük moral ve yaratıcılığı, yenilikçiliği ile sorumluluğu boğmak, olarak görülür.

- ❖ Düzeltici Lider ( The Correcting Leader ) : Bir adım yukarısı ‘ Düzeltici Lider’ dir. Kuralların uygulanması için zorlar ve statüyü korur. Bu lider ‘istisnalarla yönetim’ ya da Hovven’ın açıkladığı gibi, onlar, problemlerin ortaya çıkmasını bekler, ancak bir hata ortaya çıktıktan sonra düzeltici davranışlar gösterirler. Bu tamamen liderliğin reaktif bir türüdür. Sonuçlarına gelirsek, ‘kaçınan’ dan daha pozitif olmasına rağmen, lider hala beklenenden daha düşük performans elde eder ve işyerindeki yaratıcılık ve yenilikçiliğe olan engelini devam ettirir.
- ❖ Ödüllendirici / Hatırlayan Lider ( The Rewarding / Recognizing Leader ) : Modele göre, ödüllendirici / hatırlayan lider tartışmada , amaçları belirlerken, sonuçları netleştirirken, uygun ödüller ve belirlenen amaçlara ulaşıldığında unutmayacak kuvvetli beceriler gösterir. Bu liderlik stiline etkisi pozitifdir, ancak, performans hala beklentilerle örtüşmemektedir, çok nadir geçmektedir.
- ❖ Dönüşümcü Lider ( The Transformational Leader ) : Dönüşümcü lider, alışılmadık performans için teşvik edici ve çok başarılı bir liderlik stildir. Bu modelde lider, 4 anahtar davranışla tanımlanır:
  - Vizyon yaratma : Geleceğin paylaşılan vizyonunu yaratmak.
  - İham vermek : Vizyonu ikna edici ve zorlayıcı yollarla anlatmak.
  - Teşvik etmek: Fikirleri ya da problemleri tekrar düşünmek için cesaretlendirmek, bir şeyler yapmak için denenmiş ve doğru yolları sorgulamak.
  - Koçluk: İnsanları kendi performanslarını geliştirmeleri ve iyileştirmeleri, daha fazla sorumluluk almaları için koçluk yapmak.

Dönüşümcü liderliğin etkisi sersemletici, mükemmeldir. Hovvell’a göre dönüşümcü liderler bireyler, takım ve şirket performansı üzerinde güçlü ve pozitif etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderler daha etkin ve iş için daha etkin görünürler. Ayrıca beklenenin ötesinde performans üretirler. Gönüllü olarak çaba artar, daha çok yaratıcı ürünler üretilir, organizasyonda daha çok yaratıcılık ve daha yüksek şirket finansal performansı görülür (Altıok ve Yılmaz, 2014: 32).

### 2.1.2.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik tipinde liderler, örgüt dahilinde olan ve ast kademedeki bireyleri kapsayan bireylerin ilk olarak ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Etkileşimci liderliğe göre ast kademedeki bireyler ilk olarak belirlenen performans seviyesinde çalıştığında bahsi geçen ihtiyaçlarını önceden bilebilmek için çaba göstermektedir. Bundan ötürü lider için ast kademedeki bireylerin bireysel kabiliyetlerini daha iyi noktaya getirme veya kendisine güvenmesini sağlamak ikincil sırada gelmektedir. Etkileşimsel liderin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eryeşil, 2012: 44).

- ❖ Koşullu Ödüller (Contingent Rewards) : İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir. Lider ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi gerektiği konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Tamamiyle etkindir.
- ❖ İstisnalarla Yönetim-Aktif: izleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Etkinliği düşüktür.
- ❖ İstisnalarla Yönetim-Pasif: Sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale eder. Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler, ardından harekete geçer. Etkin değildir.
- ❖ Laissez-Faire: Karar almaktan, sorumluluk almaktan kaçınma durumudur. Etkin değildir.

Etkileşimsel liderlik, liderlerle astlar arasındaki bir kısım karşılıklı değişimleri temel alır. Karşılıklı değişimleri birçok kişi fiziksel terimler (belli bir miktarda para, gibi) olarak düşünür; ama bütün değişimler materyaller üzerinden olmaz. Örneğin, “ sen dikkat edersen, ben de sana dikkat ederim” kelimelere dökülmez ama, performans raporlamadan, özel dikkat gösterme, anımsama, ödüller gibi şeylerle gerçekleştirilir. Fakat bu karşılıklı değişimler hem sosyal hem de ekonomik açıdan iş çevresinin önemli parçalarıdır, çünkü insanlar cezalandırılırken de ödüllendirilirken de kendilerine adaletli davranılmasını isterler. Böylece, etkileşimsel liderlik davranışlarının önemi artmaktadır. Çünkü, onların etkin

yönetime ve birlikte çalıştıkları insanlara yardım etmeye ihtiyaçları var (Eryeşil, 2012: 46).

Ayrıca, etkileşimsel liderlik davranışları günlük rutin yönetim işlerinin tamamlanması ve kısa dönemde organizasyondaki her grubun fonksiyonunu iyi yerine getirmesi için gerekli olan yönetim görevlerini yerine getirmek için gereklidir. Etkileşimsel liderlik “bir şey için bir şeyi alıp vermek”i içerir. Bunun anlamı “yönetim”dir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderlikten daha güçlü ve kompleks olduğu düşünülür.

Burns, liderliği “astları etkileyerek, astların liderleri ve değerleri ile motivasyonları (istekler, ihtiyaçlar, beklentiler ve özlemler) temsil eden belirli hedefler için hareket etmeleri için onları ikna eden” olarak tanımlar. Burns, liderliği, bazı amaçlar erişmek için karşılıklı hareket eden liderler ve astlar arasındaki ilişki olarak görür. Burns’e göre bu etkileşimin doğası etkileşimsel ya da dönüşümcü olabilir (Eryeşil, 2012: 46).

### **2.1.2.3.3. Karizmatik Liderlik**

Karizma kavramı köken olarak Eski Yunanlılara kadar dayanan, ilahtan gelen ilham kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Bu kavram liderlik alan yazınında ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmış ve örgütsel yapılarda yerini almıştır. Weber, bu kavramın yaratıcısı olarak, bireylerin başka bir bireyde var olduğunu düşündüğü olağanüstü ya da kendine has özellikteki bir takım özellik ya da yetenekler nedeniyle arzulu olarak takip etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Karizma kavramının liderlikteki fonksiyonu bireyler lider arasındaki hissi bağa karşılık gelmektedir (Baltaş, 2008: 154).

Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bolat, vd.2009: 204).

- Kendine Güven: Karizmatik liderler kendi yetenek ve yargılarına son derece güvenirlere ve diğerleri de bunun farkındadır. Tutarlıdır.
- Vizyon Sahibi Olmak: Lider mutlaka vizyonu anlaşılır olarak belirlemelidir. Bu vizyon zorlayıcı olmalıdır ve etkin olarak iletilmelidir. Lider gerçekleşmesi için elinden geleni yapacak, bazı şeylerden fedakarlık

yapabilecek isteğe sahip olmalıdır. Örneğin; Chrysler'in sıkıntılı dönemlerinde Lee Iacocca 1 \$'lık maaşla çalışıyordu.

- Olağanüstü Davranış: Karizmatik lider alışlagelmiş tipte bir lider değildir. Lider kendi güçlerini bilmeli ve bunları yararlı olacak şekilde kullanabilmelidir. Başarılı olduklarında bu alışılmamış davranışları hayranlığı ortaya çıkarır.
- Değişim Görevlisi Olarak Hatırlanmak: Statü, karizmatik liderlerin düşmanıdır; çünkü bu kişiler olayların oluşumunu sağlayan kişilerdir.
- Çevresel Duyarlılık: Karizmatik liderler, hem kendi üzerlerindeki kısıtlamaları, hem de değişim yapabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakların bilincindedir. Yani neyi yapıp neyi yapamayacaklarını bilirler.

### *Karizmatik Liderlik Teorileri*

Karizmatik Liderlik teorileri başlığı altında House'nin Karizmatik Liderlik Teorisi, Bass'ın House'nin Teorisini genişletmiş hali ile Conger ve Kanungo'nun Liderlik Teorisi incelenecektir.

House'nin Karizmatik Liderlik Teorisi, birçok sosyal bilim disiplininin bulgularını temel alır. Bu teori ayrıca, karizmatik liderin nasıl davrandığını, diğer kişilerden ne farkı olduğunu ve hangi şartlarda ortaya çıktıkları üzerinde durur. House'nin teorisinin diğer birçok liderlik teorisinden ayıran ve daha kapsamlı kılan özelliği, liderlik özelliklerini, davranışlarını, etkisini ve durumsal koşulları da ele almasıdır (Altıok ve Yılmaz, 2014: 44).

Bu teoriye göre, bir liderin karizmatik olup olmadığına şu özelliklerle karar verilebilir (Bolat, vd.2009: 209).

- Astların, liderin inançlarının doğruluğuna inanmaları,
- Liderle astların inançlarının benzerliği,
- Liderin astlar tarafından sorgusuz kabulü,
- Astların lidere olan sevgileri,
- Astların lidere olan sadakati,
- Astların, organizasyonun misyonuna duygusal olarak katılımı,

- Astlar tarafından performans hedeflerini yükseltilmesi,
- Astların, grubun misyonunun başarısına katkıda bulunabileceklerine inanmaları.

House'nin karizmatik liderlik teorisine göre, karizmatik liderler astlarının üzerinde denge ve başarı etkisi yaratacak şekilde davranış gösterirler. Bu etki üst yönetimin karizmatik liderin kararlarına güven duymasına ve astlar arasında da kendisine olan bağlılığın artmasına yol açar (Ünal, 2012: 77).

Bass (1985), House'nin teorisini, lider özellikleri ve karizmatik liderliğin sonuçlarını ekleyerek genişletilmiş bir teori ortaya çıkarmıştır . Bass'a göre, karizmatik liderler kendi inançlarına çok güvenirlere ve kendilerini doğaüstü amaç ve kadere sahip olarak görürler. Astların, kendi açılarından, lidere güven ve saygı duymalarına ek olarak, lideri belki idolleştirerek onu bir süper kahraman olarak görebilirler. Karizmatik liderler genelde organizasyonun sıkıntılı dönemlerde ve şekil değiştirmesinde ortaya çıkarlar. Çünkü kriz zamanlarında eğer, resmi otorite yetersiz olursa ve geleneksel değerler ilk inançlar sorgulanırsa karizma teşvik edilmiş olur. Karizmatik liderlik daha çok hayatta kalmaya çalışan yeni bir organizasyon ya da kan kaybetmekte olan eski bir organizasyonda ortaya çıkar (Baas, 1985).

Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi, karizmanın niteliksel bir olay olması üzerine kurulmuştur. Bu teorisinin en önemli özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Ünal, 2012: 77).

- Vizyonun Genişliği: Karizma daha çok statüden farklı, fakat hala astların kabul etme serbestisi olan bir vizyonu destekler. Karizmatik olmayan liderler tipik olarak statüyü desteklerler ya da çok küçük değişiklikleri desteklerler. Mevcut varsayımlardan küçük sapmalar gösteren ve stratejileri net olarak belirlenmemiş bir vizyon, lideri diğerlerinden ayırmaz astlar bir vizyonu ancak çok radikalse kabul edebilirler ve belki de lider dengesiz ya da çılgın olarak görülebilir.
- Yüksek Kişisel Risk: Karizma daha çok kendinden ödünler veren, kişisel riskler alan ve paylaşılan vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanılan bir liderlik olarak düşünülür. Güven, karizmanın oldukça önemli bir parçasıdır. Astların lidere güven duyabilmeleri için liderin kendinden çok,



astları düşündüğü bir strateji ortaya koyması gereklidir. En etkili lider, organizasyondaki statüsünü, parasını, liderlik pozisyonunu ya da üyeliğini gerçekten riske eden liderdir.

- Alışılmadık Stratejilerin Kullanımı: Karizma, genelde, paylaşılan vizyona ulaşmak için alışılmadık yollar deneyen lidere verilen bir sıfattır. Karizmatik lider bu şekilde astları etkiler.
- Durumun Doğru Değerlendirilmesi: Liderin yeni stratejileri kullanması, risk alması, ayrıca liderin bu stratejileri uygularken çevresindeki kısıtlamaları ve fırsatları realistik olarak değerlendirme beceri ve tecrübesine sahip olması önemlidir. Zamanlama oldukça kritiktir; aynı strateji bir zaman için başarılı olurken, çok geç ya da erken uygulanırsa, başarısızlıkla sonuçlanabilir. Liderler yaratıcılık, uyumluluk, doğru zamanlılık ve ısrarcılık ile bir vizyon belirlemek için astların isteklerine ve değerlerine karşı hassas olmalıdır.
- Astların Bilinçlendirilmesi: Karizmatik liderler genellikle büyük değişiklikler gerektiren krizler olduğunda ya da astların statü ile ayrı fikirde oldukları zaman ortaya çıkarlar. Fakat afaki krizler, karizmatik liderlik için gerekli şart olarak görülmez. Gerçek bir kriz olmadığında bile, bir lider belki mevcut şartlarla bir hoşnutsuzluk yaratabilir ve aynı zamanda çok daha fazla vaatlerle dolu bir gelecek için vizyon sağlayabilir.
- Kendine Güvenin iletilmesi : Kendine güvenen liderlerin önerileri, sıkıntılı ve karmaşık görünen liderlerinkinden daha karizmatik olarak görülür. Bir liderin kendine güveni ve coşkusu diğerlerine de geçebilir. Astlar liderin paylaşılan amaca nasıl ulaşacağını bildikleri için, liderin stratejisini uygulamak için daha çok çalışırlar ve böylece gerçek başarı oranı artar.
- Kişisel Gücün Kullanımı : Liderler diğerlerini ( astlar ) başarı, beklenmedik değişiklikler temelli bir uzman olarak etkilerken, karizmatik olarak görülme olasılıkları artar. Eğer bir lider, diğerlerini toplayarak bir grup oluşturup birlikte bir stratejiye karar vermek isterse, belki astlar mutlu olabilir, ancak liderin olağandışı, üstün özellikler taşımadığı düşünülür.

Karizmatik liderlik üzerinde bir çok araştırma yapılmıştır. Son zamanlarda ise karizmatik liderlerin insanları nasıl etkilediği üzerinde odaklanılmaya başlamıştır. Süreç, liderin bir vizyon üzerinde ısrar etmesiyle başlar. Bu vizyon, bugünün

organizasyonunda daha iyi bir geleceğe yönelerek, astlar için devamlılık sağlar. Lider daha sonra, yüksek performans beklentileri ve güven vererek astların ona ulaşabileceğini anlatır. Bu, astların kendine güven ve kendini beğenme duygularını artırır. Ardından, lider, sözleri ve hareketleriyle yeni bir değer grubunu anlatır ve kendi davranışlarıyla astların taklit etmesi için bir örnek ortaya koyar (Ünal, 2012: 79).

Nihayetinde, karizmatik lider kendinden tavizler verir ve geleneksel olmayan davranışlar göstererek cesaretlenmelerini sağlar ve vizyona inandırır.

Karizmatik liderler için astlar daha fazla çalışmak için motive olurlar ve liderlerini sevdikleri için daha çok tatmin olurlar. Peki karizma bu kadar istenilen bir şeyse, acaba insanlar karizmatik lider olmayı öğrenebilirler mi? Küçük bir grup hala karizmanın öğrenilemeyeceğini düşünse de, bir çok uzman bireylerin eğitilerek karizmatik liderlik davranışları sergileyebileceklerini belirtmektedir. Örneğin, bir grup yazar, 3 adımlık bir işlemle karizmatik olmanın öğrenebileceğini öne sürmektedir (Ünal, 2012: 80).

1. Adım : Öncelikle, kişinin pozitif bir bakış açısıyla karizma ruhunu geliştirmesi gerekir. Ayrıca coşku yaratmalı ve bunu sadece kelimelerle değil, bütün benliğiyle hissettirmelidir.
2. Adım : İlham vererek diğerlerini kendine çekebilmelidir.
3. Adım : Astların duygularına inerek, onların potansiyellerini gün ışığına çıkarmalıdır.

Bu yaklaşım, bazı araştırmacıların üniversite öğrencilerine karizmatikliği oynatabilmeleri (rol) ile desteklenmiştir. Bu öğrencilerin karizmanın dinamiğini ve enerjisini aldıkları gözlenmiştir.

#### **2.1.2.3.4. Lider-Üye Etkileşim Modeli**

Bu model, liderlerin örgütsel yapı dahilindeki bütün grup elemanlarıyla benzer liderlik tipi bağlamında etkileşin içerisine girmediğini, oluşturulan ilişkilerin özelliği ve yoğunluğuna bağlı biçimde çeşitli bireylere çeşitli liderlik tipinin uygulandığını savunmaktadır. Modele göre diğer modelleri ötekilerinden ayıran en mühim nokta, lider ile üye arasındaki ilişkilerin dikey konumdaki ilişkiler üzerinde

durmasıdır. Bu noktada kast edilen dikey ilişki, lider ile ast arasındaki ilişkidir (Bayrakdar, 2014: 34).

## **2.2. Okul Yöneticiliği**

Şüphesiz ki eğitim insan yaşamının büyük ve önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Aile ile başlayan eğitim süreci, okullar, iş yerleri, hatta ve hatta sosyal yaşam içerisinde devam etmektedir. Eğitimin amacı kişinin başarılı bir kişi olması, iyi bir kişiliğe sahip ve etik değerleri olan bir birey olarak kendini gerçekleştirmesidir. Kişinin eğitimi yalnızca o kişiyle ilintili bir durum olmasının aksine, toplum ve sosyal çevreyle de ilintili, kişinin sosyal ve toplumsal çevresi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir. Nitekim birçok dünyevi problemin temelinde eğitimsizlik yattığı aşikâr bir gerçektir. Dolayısıyla gerek kişi açısından gerekse toplum ve dünya açısından bu derece önem arz eden bir mesele rastlantıların inisiyatifine bırakılmamalıdır. Eğitim bir plan ve program dahilinde sistematik bir biçimde yapılmalı, dünya ve toplum açısından önemi unutulmadan, bu bilinç ve sorumlulukla yapılmalıdır. İş yerlerinde işin yürütülmesi ve sağlıklı bir biçimde işlemesi adına nasıl bir planlı ve programlı iş faaliyetleri örgütlenmesi yapılıyorsa aynı biçimde eğitim alanında benzer planlı bir örgütlenme şarttır. Dolayısıyla eğitim yuvası olan okullarda da benzer şekilde bir örgütlenme yapısı kurulup, yönetim de bu planlar ekseninde örgütlenmelidir. Bu tür planlı eğitim modellerinin eğitim kurumlarının yönetim kadrolarınca bilinmesi şarttır (Binbaşıoğlu, 1983: 12).

Eğitim bilimlerine göre yönetici, hedeflenen işlerin uygulanabilmesi için yönetici kadroları ve çalışanları nu hedeflere denk bir biçimde koordine eden ve bu hedefe uygun sorumlulukların altına giren insanlardır (Uçar, 2010: 23). Dolayısıyla okul yöneticileri de eğitim veren kişilere bu amaca denk düşecek bir biçimde denetlemeli ve koordine etmelidir (Ayhan, 2006: 69).

Okul yönetiminde bulunan kişilerin birincil amacı; öğrencilerine iyi bir kişilik, başarılı bir sosyal ve iktisadi yaşam kazandırmak hedefiyle liderlik misyonu üstlenmek olacaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kendi alanlarında da bu misyona uygun bir biçimde eğitim niteliğinin artırılması, eğitim standartlarının yükseltilmesi, öğrencilerine eşit fırsatlar sunulması gibi planlı politikalarla hedeflerin gerçekleşmesine çabalamaları gerekmektedir (Ayhan, 2006: 69).

Özellikle özel okul yöneticilerinin eğitimsizlikten kaynaklanan dünyevi problemlerin bilincinde olması, eğitimle gerek ülke gerekse dünya bazında birçok problemin düzeleceğinin akıldan çıkarmaması elzemdir. Özel okulların ve yöneticilerinin birincil hedefi de maddi bir kaygıdan çok bu bağlama uygun bireyler yetiştirmek olmalıdır. Nitekim eğitimin niteliğinden, örgütlenmesinden, içeriğinden, koordinasyonundan, profesyonelce planlanmasından okul yöneticileri sorumludur (Ayhan, 2006: 70).

Öte yandan okul yöneticiler standart prosedürleri de koordine eden, yürüten, düzenleyen kişidir. Okulun açılacağı bölgeyi ve yeri saptayan, okulun kaynak ve eksiklerini tamamlayan, korunmasında etkin rol oynayan, harcamaları yapan ve planlayan, yasal işlemleri üstlenen kişiler yine yönetici görevini üstlenmiş kişilerdir (Açıkalm, 1995: 1-2).

### **2.2.1. Okul Yöneticiliğinin Önemi**

Eğitimin niteliğinin yükselmesinde başat faktörlerden en önemlisi yöneticinin yetkinliği ve sorumluluğudur. Yönetici kritik durumlarda karar alma yetkisini elinde bulunduran, çalışanları seçen ve onların performansını denetleyen, kurumsal kimliği temsil eden kişi olduğundan kurum içindeki görevi oldukça önemlidir. Dolayısıyla okul yöneticileri başarı ya da başarısızlıktan sorumlu kişilerdir. Dolayısıyla eğitimin örgütlenmesinde birincil etkendirler (Karacaoğlu, 2011: 58).

Okul yöneticisi olağan eğitimin geliştirilip, planlanması, örgütlenmesinde liderlik vasfını taşıyan kişi olarak oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Okul yöneticileri, okulunun misyonunu, felsefesini öğretmenlere aktarmaya ve öğrencilerin bu bakış açısıyla yetişmesine öncülük eder. Öte yandan eğitim için en sağlıklı koşulları sağlamakla yükümlüdürler. Okuldaki vaktinin tamamına yakını eğitim ve öğretimi sağlık bir biçimde yürütmekle, denetlemekle meşgul olmalıdırlar. Öğretmenlerin mesleki performanslarını artırması, velilerin okulla ilişkisinin kurulması, okulun eğitim kültürünün oluşması için de öncelik eder ve gerek öğretmenlere gerekse öğrencilere rol model oluşturmaktadır (Karip, 2004: 126-127).

### 2.2.2. Okul Yöneticilerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul yöneticilerinin öncelikli görevi tüm personelin, öğrencilerin ve öğretmenlerin sağlıklı bir eğitim koşuluna sahip olmasını sağlamaktır. Bu noktada personellerin eğitim için gereken uygun ortamı oluşturması sağlanmalı, öğretmenlerin sağlıklı eğitim verebilmesi açısından iş örgütlenmesinin yöneticiler tarafından sağlanması ve teftişi, öğrencilerin gelişim süreçlerinin ve ihtiyaçlarının gözlemi yöneticinin temel görevlerindedir. Dolayısıyla yönetici vasfını taşıyacak kişinin, ilkeleri ve vasıfları olması şarttır. Öte yandan sorumluluklarının, görevlerinin ve yetkilerinin bilincinde olması gerekmektedir. Yöneticilerin temel görevleri şunlardır (Gürsel, 2007: 100).

- Okulu yasal hükümlere uygun bir biçimde yönetmek
- Okulu temsil etmek
- Öğretmenlerin ve öğrencilerin hedeflerini gerçekleştirmesi için uygun koşulları sağlamak
- Örgütün gereksinimlerini gidermek
- Başkaca okul yöneticileri ile işbirliği içinde olmak
- Çalışanlar arasındaki koordinasyon ve uyumu sağlayarak, olası uyum sorunlarını çözmek
- Okulda başarılı bir iletişim kurmak
- Yönetimi ve yönetsel süreçleri gerçekleştirmek

Yetki, okul yöneticisi ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kökeninde yer alan bir kavramdır. Yetki yöneticinin hangi konular üzerinde inisiyatif sahibi olduğunu, beklentilerinin niteliğini özetleyen bir kavramdır. Okul yöneticisinin tasarrufla bulunabileceği her konuda yetkisi bulunmaktadır. Okul yöneticisi işlerinin akmaması için yetkisini kullanır ve çalışanlarında bu duruma uyum sağlaması beklentisi içindedir. Okul yöneticisi, yetki ve sorumluluk vereceği çalışanları profesyonel bir biçimde belirlemeli, tüm çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamalıdır (Topçuoğlu, 2010: 36).

Okul yöneticisinin görev ve yetki dışında bir takım sorumlulukları da mevcuttur. Bu sorumluluklar şu şekilde özetlenebilir (Taymaz, 2003: 61).

Okulun vizyon ve misyonlarını kurum içindeki herkese net bir biçimde açıklamak

- Okulun eğitim politikasını belirlemek ve aktarmak
- Okul etkinliklerinde ihtiyaçları belirlemek
- Okul içi ihtiyaçları saptamak ve karşılamak
- Okuldaki yönetim anlayışının katılımcı ve paylaşımcı bir yapıya bürünmesine olanak sağlamak
- Okul içinde bireyler ve organizasyonlar arasında uyum ve iletişimi sağlamak
- Okuldaki olumlu etkileşimi sağlamak
- Okul ve çevre arasındaki bağı sağlamak

Tüm eğitimsel etkinliklerin takipçisi ve değerlendiricisi olmak (Karacaoğlu, 2011: 63).

### **2.2.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**

İnsani değerleri öncelik alan ve her türlü konuda hassasiyet duyabilen eğitim kurumlarında, okul yöneticilerinin liderlik davranışları kurumların hizmetini etkilediği gibi personellerin iş yerindeki huzurunu ve dolayısıyla sorumluluklarını yerine getirmelerini dahi etkilemektedir. Bu nedendir ki okul yöneticileri liderlik görevini yerine getirirken kurumun en iyi şekilde hizmet vermesini ve başlıca amaçlarını göz ardı etmemelidir. Liderlik davranışları ve personel ihtiyaçları arasındaki dengeyi koruyabilmelidir. Bunların yanı sıra liderlik davranışlarından bir kaç şunlardır: Okul yöneticisi öncelikle eğitimin lideri olmalıdır, eğitime ait misyona sahip olmalıdır, her türlü fikre açık olmalıdır, olayları en doğru şekilde yorumlayabilmelidir, başarı beklentisini her daim yüksek tutmalıdır, eğitim sürecini en iyi şekilde değerlendirmelidir, personel ilişkileri sağlıklı olmalıdır (Karacaoğlu, 2011: 63).

Diğer yandan okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini incelemek gerekirse; eğitimin insan yaşamında büyük önem kazanarak yayılması kurumlarda farklılıklar meydana getirmiştir. Bu farklılıklardan kaynaklı okullar ve okul dışındaki örgütler arasında yarış başlaması ile okul yöneticilerinin geçmişten günümüze gelen yönetim şekli değişmeli, personelleri motive ederek sahip olunan başarının daha iyisinin yapılabilmesi için onları teşvik etmelidir. Belki de en önemlisi okul yöneticileri yeniliklere ve değişimlere açık olmalıdır (Celep, 2004: 173).

#### **2.2.4. Okul Yönetimi ve Öğretmen İlişkisi**

Okul yöneticileri idari sorumluluklarının yanında personelleri ile de ilişkilerini sağlam tutmalıdır. Bu tutum her iş yerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da öğretmenlerin ve diğer çalışan personellerin huzuru ve sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından oldukça önemlidir. O nedendir ki okul yöneticileri eğitim verimi artırabilmek ve kurum düzenini koruyabilmek adına personellerine klasik amir zihniyeti ile yaklaşımdan kaçınmalıdır. Her zaman yapıcı ve kontrollü davranışları ile öğretmenlerine moral vermeli, iş verimlerini artırabilmek için onlara yardımcı olmalıdır. Bütün bunların yanında öğretmenlerinde kendi üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmek için hevesli olmalı ve disiplin içerisinde çalışmaları önemlidir. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmenlerini takdir etmeli, meydana gelebilecek bir hatada olaya hoşgörü ve saygı çerçevesinde yaklaşmalı, eksik oldukları konularda onlara yardımcı olmaktan çekinmemeli, çözüm odaklı olmalı ve eğitim verimini artırmak adına kendilerini destekleyici hareketlerde bulunmalıdır (Topçuoğlu, 2010: 52).

Topçuoğlu (2010: 53)' a göre; yönetici ile öğretmen ilişkisi temelde kurumun ilerlemesi, yenileşmesi ve verimli eğitim sağlanması açısından önemlidir. Esasında bu karşılıklı işbirliğinden sadece mesleki anlamda bahsetmekte doğru değil. Okul toplumda öğretici bir kurum olduğu için bu ilişkinin gerektiği gibi sürdürülebilmesi gerekir. Sonuç olarak gerek yönetim ve öğretmenler gerekse öğrenci ve veliler yenilikçi fikirlerini dile getirmeli ve bilgi birikimlerini birbirleri ile paylaşmaktan kaçınmamalıdır (Topçuoğlu, 2010: 53).

#### **2.2.5. Okul Yöneticisinin Öğretmen Başarısı Üzerine Etkisi**

Bireylerin tavır ve davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden biride güdülerdir. Başka bir deyişle, teşvik, motivasyon, duyguları hareket ettirme anlamına gelir (Can, 2006: 97).

Okul yöneticisinin motivasyonu öğretmenin işine başlaması yanında o işi sürekli ve en güzel şekilde yapabilme gücünü de verir. Eğitim kurumlarının başarısı aslında ilk olarak okul yöneticisi ile öğretmenleri arasındaki ilişkinin sağlamlığına dayanmaktadır. Bu nedendir ki öğretmenlerin yeteneklerini en iyi yerine getirmesi ve eğitim verimini artırmasını sağlamak için okul yöneticisinin motivasyon ile öğretmenin içindeki o cevheri açığa çıkarması gerekir. Bu hareketler karşısında okul

yöneticisi öğretmenin kendine güvensizliğini, gün sonunu beklemesini, işini sevmemesi, başarısız olması, iletişim kurmaması gibi olumsuz hareketlerinin önün kesmiş olacaktır. Öte taraftan hak eden her çalışan gibi öğretmenlerde gerektiğinde takdir edilmeli ve gerekirse kendilerini değerli hissetmeleri adına ödüllendirilmelilerdir. Bütün bu olumlu, yapıcı hareketler sonucunda öğretmenlerin motive olacağı gibi çalışma istekleri de artarak işlerini en iyi şekilde yapmalarına neden olacaktır (Özan vd. 2010: 278).

### **2.3. Performans Kavramı**

Performans çok bilinir bir kavram olmakla birlikte bir o kadar da soyut, tanımlanması zor bir kavramdır. Performansın ne anlama geldiği basit bir örnekle açıklanabilir. Herhangi bir firmada yan yana çalışan ve görev tanımı belli bir dokümandan yararlanarak kullanılan sisteme bilgi girişi yapmak olan iki kişinin iş sonuçları birbirinden çok farklı olabilir. Hatta, çalışanlardan biri diğerinin ancak üçte ikisi kadar bilgi girişi yapmış olabilir. (Gürkan, 1995: 48).

Aslında performans denen kavram bu iki çalışanın iş sonuçları arasındaki farkın kendisidir. Böylesi basit bir örnekte performans farklılıklarının ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi oldukça kolaydır. Örneğin basit olmasının sebebi ise aynı ortamda bire bir aynı işi yapan iki kişinin arasındaki performans farklılığının hesaplanmasıdır (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 240).

Günümüzün bilgi toplumunda ve karmaşık ilişkilerin bulunduğu organizasyonlarda performans değerlendirme süreci bu kadar basit örnekler üzerinden yapılmamaktadır. Farklı iş tanımları olan farklı kişilerin şirkete katkısının değerlendirilmesi oldukça zordur. Bu sebeple öncelikli olarak yukarıda örneği verilen bilgi girişi yapan iki kişinin ne sebeple farklı performans gösterdiklerinin üzerinde durmakta fayda var. Bu şekilde büyük firmalarda uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin anlaşılması mümkün olabilir (Özmutaf, 2007: 42).

#### **2.3.1. Performansı Etkileyen Faktörler**

Kurumlarda performansın değerlendirilmesini sağlayan bazı özel faktörler vardır. Bunlar kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir (Yener, 2007: 38).



### **2.3.1.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel sebeplerle ilgili olarak, daha fazla bilgi giren çalışanın bu konuda kabiliyetli olduğu söylenebilir. Kabiliyet, el becerisinden ya da entelektüel birikimden vs. kaynaklanıyor olabilir. Ya da daha az performans gösteren çalışan tecrübesiz olduğu için daha az bilgi girişi yapıyor olabilir. Başka bir açıklama motivasyon olabilir. Motivasyonun sebebi ise kişinin bir önceki aylarda kişisel hayatında yaşadığı olumlu bir gelişme ya da başka bir şey olabilir (Yener, 2007: 38).

### **2.3.1.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler işletmeler içerisinde performansı etkileyen en önemli unsurdur. İşletmenin performansını etkileyen örgütsel faktörler işletmelerin amaçları ve fiziki ortamı biçiminde belirtilebilir. Örneğin, çalışma ortamının fiziksel nitelikleri çalışanların çalışma koşulları üzerinde etkili olabilir. Ayrıca işletmelerin amacının net olarak belirlenmemiş olması da önemli düzeyde performansı etkileyen unsurlardandır. Tüm bunlar dikkate alındığında örgütsel faktörler çerçevesinde en çok karşı karşıya kalınan problemler şu şekilde belirtilebilir (Tokay, 2001: 10).

- Çalışanların dayanışma içerisinde olamayışı,
- İletişim noksanlığı
- Amaçlara ulaşmak için gerekli görülen araç ve gereçleri yetersiz oluşu,
- Projelerin gerçekleştirilmesini basitleştirecek iş planının olmayışı
- Teknik yetersizlikler
- İş paylaşımının hatalı yapılması
- Fiziki koşullar
- Çalışanlardan gerçek dışı başarıları elde etmesini beklemek (Tokay,2001: 10).

### **2.3.1.3. Çevresel Faktörler**

Performans genel olarak kişisel bir fenomen gibi görülse de dış değişkenler bireysel sebeplere etkide bulunarak iş sonuçlarını etkileyebildiği gibi doğrudan işin kendisine de etkide bulunabilir. Örneğin çalışanlardan birinin kullandığı klavyenin bazı harflerinin tutukluk yapması ya da yöneticilerinin bu iki kişiye farklı yaklaşımda bulunması, çalışanlardan birinin daha yüksek ücret alması, çalışanlardan birinin oturduğu yere güneş gelmesi ve çalışma koşullarının uygun olmaması, çalışanlardan

birinin daha fazla ve yaptığı işe uygun eğitim alması ve benzeri olabilir. Ayrıca dış sebepler; toplumsal sebepler (aile, demoklöp vb.), ekonomik sebepler (ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.), siyasal sebepler (yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen vb.) ve kültürel sebepler (eğitim, din vb) de olabilir (Tokay, 2001: 10).

### **2.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi**

İşletmeler için vazgeçilmeyen en önemli faktör insandır. Performans yönetim sisteminin temel aktörü de yine insandır. Bu nedenle, değerlendirme işlemi çok önemlidir. İşletmelerin asıl amacı, devamlılıklarını sağlamanın yanı sıra başarılı olmak ve ön aşamalarda yer almaktır. Bu amaca ulaşmak, ancak insan faktörünün en verimli şekilde kullanımı ile mümkündür. Verimli kullanımın ölçülmesi ise sağlıklı bir performans değerlendirmeyi içerisinde bulunduran performans yönetim anlayışı ile olabilir (Helvacı vd. 2002: 159).

Verimli bir performans yönetim sistemi oluşturma yolunda birey-örgüt uyumsuzluğu, örgüt çalışmasını bozar ve etkinliği azaltır. Bireyi geliştirmek ve örgüt uyumunu maksimum yapmaya yönelik olan performans değerlendirmenin, bu noktada önemi açıkça görülmektedir. Bu doğrultuda yapılacak etkili bir performans değerlendirme ve geliştirme çalışması sonunda yönetim etkili ve nitelikli çalışan gurubuna sahip olur. Çalışanların başarı grafiği yükselir. Bu da, beraberinde belirlenen amaçlara ulaşmayı getirir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106).

Performans yönetim sistemi sürecinde performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler aşağıdaki alanlarda kullanılır:

- Performans geliştirme,
- Terfi kararları,
- Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Kariyer planlama ve geliştirme,
- İş dizayn hatalarının belirlenmesi,
- Eşit istihdam yaratılması,

- Çevresel değişimlere uyum ve geri bildirim sağlama.

Yukarıda belirtilen kullanım alanlarından dolayı, performans yönetim sistemi, işletme yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olarak görmek mümkündür (Yatkın, 2008: 8).

### **2.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemleri olarak birden fazla yöntem uygulanmıştır. Bu yöntemler klasik ve çağdaş yöntemler olarak iki grupta toplanabilir. Daha doğrusu çağdaş yöntemler, klasik yöntemlerin performans değerlendirme noktasında yeterliliğinin tartışıldığı noktada geliştirilmiştir. Uygulanan çağdaş yöntemler performans değerlendirme noktasında daha etkili sonuçlar ortaya koyduğundan dolayı sonraki dönemlerde klasik performans değerlendirme yöntemine göre daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Yöntem ile ilgili tercihte bulunulurken işletmelerin yapılarını, amaçlarını, çalışanların nitelikleri değerlendirilerek uygun olan yöntemi tercih etmesi gerekmektedir (Coşgun, 2004: 582).

Uygulanan performans değerlendirme teknikleri, işletme üst kademesinin çalışanlarının mesleki disiplinini, işletme içerisindeki tavır ve davranışlarını, mesleğinde ne kadar başarılı olduğunu ve bireysel başarısının örgüte ne düzeyde katkı sağladığını belirleyen ölçütlerin baz alındığı sistemler bütünüdür. Diğer bir deyişle çalışanların herhangi bir konu ile ilgili faydasının ve başarısının belirlenmesine karşılık gelmektedir. Başarı düzeyini tespit etmek zor bir uğraştır. Bahsi geçen zorluğun sebebi, değerlendirmede bulunan hususun, bir çalışana ait olmamasıdır (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 240).

Performans değerlendirme teknikleri bütün örgütlerde aynı neticeyle sonuçlanmayabilir. Bir örgütte etkin ve başarılı bir netice elde edilen teknik diğer bir örgütte benzer etkili ve başarılı neticeyi vermeyebilir. Bu sebepten ötürü, performans değerlendirme hususunda birden fazla teknik tercih edilmektedir. Her örgüt, kendisine has işin özelliklerini baz alarak, en uygun tekniği seçmekte ve değerlendirmesini bu doğrultuda yapmaktadır. Bu biçimde de netice elde edilemeyen hallerde birden çok teknikten yararlanılabilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

İşletmelerde performans değerlendirme uygulamalarına gereksinim duyulan sebepler ve uygulama sonrasında elde edilmesi hedeflenen neticeler şu şekilde belirtilebilir;

- Ücretlerle ilgili ölçüm yapmak,
- İşinde başarılı olan personellerin daha fazla motive olmasını sağlayan ödüller vermek,
- Terfi alacak personellerin belirlenmesini objektif ölçütlerle belirlemek,
- Başarılı olamayan / olmayan çalışanların örgütle ilişkisini kesmek ya da bu problemi ortadan kaldırmak,
- İş planı hazırlamak,
- Lüzum görülen hallerde personellere mesleki eğitimler verilmesini sağlamak,
- Takım çalışması düzeyini arttırmak,
- Çalışanlar arasında iletişimin denetimini temin etmek,
- Üstler ile astlar arasındaki iletişimi güçlü kılmak,
- Çalışanların işleri ile ilgili başarılarını azami seviyeye çıkaran unsurları belirlemek ve çalışanlara yüklenen görevlerin bu unsurlar çerçevesinde belirlenmesini sağlamak,
- Çalışanlara başarı hususunda uyarılarda bulunmak.

Belirtilen nedenlerin yanında, uygulanan performans değerlendirme teknikleri motivasyonu sağlayıcı, nesnel, güveni temin edici ve uygun koşullarda gerçekleştirilen ve detaylı bir tekniklerdir. Performans değerlendirme yöntemlerinin esas gayesi, çalışanların iş hayatında huzurlu ve verimli biçimde mesleklerini icra etmesini sağlamak, işletmeye olan yararlarını maksimize etmek ve alabilecekleri kadar sorumluluk almalarını sağlamaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111).

Personellere uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin sağlıklı neticeler verebilmesi için;

- Yansız olmalı,
- Çalışanlara göre görev dağılımını yapılmalı,
- Hedeflere erişilmesi için motive edici nitelikte olmalı,
- Süreklilik arz etmeli,
- Anlaşılabilir olmalı,

- Değerlendirmeye tabi tutulabilmeli,
- Prime esas olması gerekmektedir.

### **2.3.3.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi**

Genel olarak gerçekleştirilebilecek performansa değerlendirme faaliyetlerinde uygulanabilen grafik değerlendirme yöntemi çalışanlarla ilgili belli bir konu kapsamında da uygulanabilir. Grafik derecelendirme yöntemi nitel ve nicel verilerşer analiz yapılmasına uygundur. Bu yöntemi kullanan yöneticiler, performans değerlendirmesi uygulamalarını gerçekleştirirken tarafsız olmalı ve çalışanlar nezdinde en uygun kararların özenle verilmesi gerekmektedir. Bu yöntemin uygulanmasının kolaydır ve en çok kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Ancak yöntemi kullananların bilgi ve deneyimleri ile karakteristik özelliklerinin farklı olması sebebiyle uygulamanın yorumlanması farklı olabilmektedir. Yöntemi uygulayanların çoğunlukla orta düzeyde puanlama yapması, çalışanın başarılı bir niteliğinin tesirinde kalması sebebiyle öteki kriterleri değerlendirme nesnel yaklaşamaması yönetime olan güvenin azalmasına neden olmaktadır (Helvacı, 2002: 163).

Çalışanların çalışma grupları biçiminde ayrılarak bireysel başarının gözlemlenebilmesi amacıyla kullanılan bu yöntemin personel sayısı çok fazla olmayan işletmelerce tercih edilmesi daha uygundur. Bu yöntem, işletmelerde yöneticilere bağlı olan personellerin belli süre ile iş olan davranışlarını, karakteristik özelliklerini ve yükümlülüklerinin değerlendirilmesi ile gerçekleşmektedir (Eraslan ve Algun, 2005: 96).

Grafik derecelendirme yönteminin işletmelere sağladığı avantajı ve dezavantajları şu şekilde ifade edilebilmektedir;

#### *Avantajları:*

- Uygulama kolaylığı,
- Sürekli geliştirilebilir nitelikte olması,
- Yüksek maliyetli olmaması,

#### *Dezavantajları:*

- Sayısal değerler içermediğinden çalışanların farklılıkları net olarak değerlendirilemez (Eraslan ve Algun. 2005).

### **2.3.3.2. Puanlama Yöntemi**

Puanlama yöntemi değerlendirme esnasında uygulanacak maddelerin önemine göre puanlanarak sıralanması şeklinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntem gerçekleştirilirken kıstaslar azami 5 grup şeklinde incelenebilmektedir. İsimlendirme işlemleri ise başarı durumuna göre yapılmaktadır. Puanlama yönteminin minimum ağırlıklandırma, maksimum ağırlıklandırma, geometrik dizi ile ağırlıklandırma ve aritmetik dizi ile ağırlıklandırma olarak 4 türü mevcuttur. Bu yöntemin kullanılmasında işletmeler sunduğu avantajlar ve dezavantajlar şu şekilde belirtilebilir (Eraslan ve Algun. 2005: 96).

- Konular kendine has kriterler ile kıyaslanabilir.
- Kimi konuların geliştirilmesi bağlı olan kriterlere göre farklılık göstermektedir.
- Değerlendirmede puanlama yapmak basit değildir.

### **2.3.3.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

İkili karşılaştırma yöntemi personel sayısı az olan işletmelerde uygulanır. Uygulaması kolay ve zamandan tasarruf sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem personellerin başarı ve yeteneklerini objektif bir bakış açısı ile ikişerli guruplar halinde ele alınmasına dayanır (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

İkili karşılaştırma yöntemi şu şekilde gerçekleştirilir;

- Öncelikle personel isimleri kartlara yazılır.
- Sonrasında her çalışan diğer bir çalışan arkadaşı ile karşılaştırma yapılır. Başarısı yüksek kabul edilen personelin adının karşısına işaretleme yapılır.
- Karşılaştırma işlemi her bir işçi için yapıldıktan sonra her bir ismin karşısındaki işaretler sayılır. Elde edilen sonuca göre çalışan sıralaması yapılır (Helvacı vd. 2002: 162).
- İkili karşılaştırma yönteminin avantajlarını ele alacak olursak;
- Personellerin karşılıklı değerlendirilmesi kolaydır. Bu nedenle alınacak işten çıkarılma kararını kolaylaştırır.
- Personeller arası sıralama yapılması oldukça kolaydır.

- İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajlarını ele alacak olursak;
- Personel sayısı fazlalık gösteren bir iş yerinde maliyet oldukça fazla olur ve uygulama esnasında fazla vakit kaybı yaşanır.
- Performans değerlendirmesi yapan yetkililerin yanlışlık yapmalarına müsait bir yöntemdir.
- Personeller arası karşılaştırma motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Personellerin, kuruma faydaları veya genel çalışmaları gibi birkaç kriter göz önüne alınarak yapılan performans değerlendirmeleri ve personeller arasında yapılan karşılaştırmalar personellerin konumunun ve yetkilerinin göz önüne alınmamasından dolayı ikili karşılaştırma yöntemi eskiye nazaran daha az uygulanmaya başlanmıştır (Uyargil, 2000: 211).

#### **2.3.3.4. Kritik Olay Yönetimi**

Kritik olay yönetiminde değerlendiricinin görevi, çalışanların sorumluluğuna verilen iş karşısındaki duruşu tavrı ve sorumluluğu inceler. İzlenimleri doğrultusunda yaşanan olumsuzluklar söz konusu ise kişi ile birebir istişareler yaparak çözüm üretir. Gözlemcinin farkına vardığı bu tavrılara “kritik olaylar” denir (Helvacı vd 2002: 161).

İzlenimler sonucunda performansı istenilen düzeyin altında kalan personele düşük not verilmesi gerekir. Fakat personel ile sıkıntı yaşamamak için yöneticiler çoğu zaman ortalamanın üzerinde not verir ve konuşmaktan sıkıntılarını dile getirmekten fazlasıyla çekinir "Sözü edilen konular, daha çok inisiyatif, disiplin, işe bağlılık, kişilik gibi etmenleri ele alan grafikleri kapsamaktadır." (Canman, 1995: 158).

Personellerin işe karşı tutumunu ve görevlerini istenilen başarıda tamamlayıp tamamlamadığını göz önüne alarak yapılan kritik olay yönetimi, personelin çalışma ortamının koşulları gibi konuları da içine almaktadır (Helvacı vd 2002: 162). Kritik Olay Yöntemi tablo örneği Tablo 4' te verilmiştir.

**Tablo 4. Kritik Olay Yönetimi**

a. Problemleri dikkate almadı.			a. Problem çıkacağını önceden hissedebildi.		
b. Problemlerin sebeplerini önemsemedi.			b. Problemlerin sebeplerini önemle inceledi.		
c. Problemlerin temeline inemedi.			c. Sorunların temeline inerek çözmeye çalıştı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
15.05.1985	C	Önemli bir mailin gecikmesine neden oldu.	22.10.1985	C	Kendi çabasıyla olası bir yangını engelledi.
Açıklama: Çok özel bir maili yöneticilere vaktinde iletmedi.			Açıklama: Fırında çıkabilecek bir yangını önceden fark ederek tehlikeyi engelledi.		

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000: 179

### 2.3.3.5. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Mevcut mesai durumunda oluşabilecek sıkıntıların belirlenmesi, değerlendirme anketleri, veri analizlerinin oluşturulması, performans ölçümleri ve sırlamasının yapılması, personelin hangi amaçla hangi işte kullanılmasını tespiti için yapılmalıdır. Ölçek oluşturulurken bütün davranış yönlerini içine alan bir liste oluşturulmalıdır. Değerlendirme yapılırken en iyi olandan düşüğe doğru sıralama yapılır ve yöntem değerlendirme esnasında bu konular dikkate alınır. Yönetimin uygulanma nedeni başarı artışı sağlayarak iş verimini artırmaktır.

Davranışsal değerlendirme yöntemi grub içinde en başarılı personelin bulunmasını sağlamaktır. Bu yöntemde başvurmanın genel nedenleri genellikle terfi süreçleridir. Bu yöntemde personeller bireysel özellikleri, yetenek sınavı neticelerine göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırma yapılma aşamasında özel mülakata tabi tutulurlar. Kurumun sahip olduğu sorunlara çözümler aranır (Erdoğan, 1991: 202).

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları;

- Personeller tarafından benimsenen bir yöntem olması,
- Maaş artışı ve kariyer gibi hususlarda kaynak olması,
- Esas olarak personelin ortaya koyduğu işin alınması.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları;

- Maliyetinin yüksek olması,
- Uzun süre alması (Erdoğan, 1991: 202).



### **2.3.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi**

Kontrol listesi yönteminde yönetici personelin formda değinilen etkinliklerden hangilerine sahip olduğunu belirler ve kendi incelemelerine dayanan bir seçim yapar. Bunun yanında formda not sistemine de değinilebilir (Eraslan ve Algun. 2005: 97).

Esasında kontrol listesi yöntemi, grafik değerlendirme yönteminin sadeleştirilmiş halidir. Yöntemin amacı personellerin kişisel özelliklerinin tayini ve iş ortamındaki tutumlarının analiz edilmesidir (Erdoğan, 1991: 196).

Kontrol listesi yöntemindeki avantajlar;

- Kolay uygulanabilmesi,
- Maliyetinin düşük olması,
- Tutarlı sonuç vermesi,
- Değerlendirme yapılması kolaydır.

Kontrol listesi yöntemindeki dezavantajlar;

- Puanların ataması konusunda titiz davranmak gerekir,
- Kurumların bazı etkinliklerinin zorluğu kendi arasında bile farklılık gösterebilir (Eraslan ve Algun. 2005: 97).

### **2.3.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

360 Derece değerlemenin uygulandığı işletmelere, ücretlendirme, çalışanları geliştirme, müşteri tatminin sağlanması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok faydası bulunmaktadır. Fakat işletmelerin, hiçbir alt yapı çalışması yapmadan yani daha önceden bir performans değerlendirme sistemi oluşturmadan, ısmarlama bir şekilde 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanması işletmeye fayda yerine zarar getirecektir. Bunu engellemek için, 360 derece performans sistemi, var olan sisteme yavaş yavaş yerleştirilmelidir. Bu sistemin üstün yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eraslan ve Algun. 2005: 98).

- Takım üyelerinin performans değerlendirme çalışmalarında birbirleri hakkındaki düşüncelerini paylaşacaklarını bilmeleri, takım içerisinde bilinci ve sorumluluk duygusunu arttırarak, takım çalışmalarının gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlayabilir.

- Yöntem, yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermektedir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımaktadır. Ayrıca yöneticinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesini sağlamaktadır.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha önce keşfetmesine yardımcı olmaktadır.
- Bu değerlendirme sistemi sayesinde elde edilen geribildirimler, kişilerin kendi kariyerleri hakkında daha net bir yol çizmelerinde yardımcı olacaktır.
- Geri bildirimlerin değişik pozisyonlardaki, farklı özelliklere sahip insanlardan gelmesi değerlendirme sırasında oluşabilecek ayrımcılığın ortadan kalkmasını sağlamaktadır.
- Geri bildirimde müşterilerin fikirlerine yer verilmesi, müşterilerin tatmini açısından önemli bir veri kaynağı oluşturmakta, ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin artırılmasında önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğini arttırılmasını sağlamaktadır.

360 Derece performans değerlemenin en büyük avantajı, değerlemenin birden fazla kişi tarafından yapılmasıdır. Bu sayede değerlendirilen kişinin arkadaşlarından aldığı geribildirim, kişiyi daha etkin fikirlere yönlendirir. Yöneticiler değerlendirici sayısının fazlalığı sayesinde üzerindeki yükün hafiflediğini hissedebilir ve bu çalışmanı değerlendirmeyle ilgili işlerini kolaylaştırır. Ayrıca değerleyen sayısının fazlalığı değerlendirilenin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttıracaktır (Eraslan ve Algun. 2005: 99).

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlemesinin yetersiz kaldığı bazı noktalarda mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür, değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilmektedir (Eraslan ve Algun. 2005: 101).

Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışının hakim olduğu durumlarda yöneticiler astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmayacaklardır. Bu yüzden bu yöntemin aile şirketlerinde uygulanması sırasında bazı zorluklarla karşılaşmaktadır.

Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilmektedir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar (Eraslan ve Algun. 2005: 102-103).

360 Derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması sırasında düşülebilecek birçok hata bu sistemin olumsuz sonuçlar doğurmasına sebep olacaktır. Bunu engellemek için düşülebilecek bu hataları sırasıyla tanımlamak gerekebilir (Eraslan ve Algun. 2005: 105).

- Süreçle ilgili gerçek dışı beklentiler: 360 derece performans sisteminin, var olan gelişmiş bir sistemin parçası olarak algılanması gerekmektedir. Aksi halde oluşabilecek büyük beklentiler, katılımcıların kaybedilmesi gibi sorunları doğuracaktır.
- Tasarım aşamasındaki hatalar: Bu sistemin tasarımı aşamasında, tüm katılımcıların fikirleri alınmalı, gerekli bilgiler verilmeli ve uygulanacak olan bu yeni sistemin şirkete adapte edilmesinde bir uzmanın yardımından faydalanılmalıdır.
- Sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklik: 360 derece geribildirim süreci şirketin stratejileriyle uyumlu hale getirilmelidir. Aksi halde istenen verime ulaşılamaz.
- Yetersiz eğitim ve süreç bilgisi: Sistem şirkete uygulanmadan önce katılımcılar uygulama hakkında bilgilendirilmelidirler.
- Eksik bilgi: Değerlendirenlerin genellikle gizli tutulması, belirsiz yorumlara sebep olabilmekte ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla bilgiyi engellemektedir. Geri bildirimlerin yorumlanabilmesi için insan kaynakları çalışanlarının varlığını zorunlu kılmaktadır.
- Aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü: Bu değerlendirme sisteminde değerlendirilen sayının artması, yapılan performans değerlendirme çalışmalarının diğer çalışmalara göre daha karmaşık olmasına sebep olmaktadır.

Tüm performans değerlendirme çalışmaları gibi 360 derece performans değerlemede kültüre ve sosyal özelliklere göre uygulamada farklılıklara sebep olmaktadır. 360 derece performans değerlemenin Türkiye’de uygulanışı için öneriler bulunmaktadır (Eraslan ve Algun. 2005: 109).

- 360 derece performans değerleme Türkiye’de kullanılmadan önce, mutlaka kültürel bir süzgeçten ve adaptasyondan geçirilmelidir.
- Uygulamanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin belirlenmesi gerekmektedir.
- Kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği gözönüne alınarak, evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekmektedir.
- Kişilere karşı ön yargı engellenmelidir. Sorular, şahsi duygulardan etkilenmeyecek şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendirme kişilerin eksik yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- Değerlendirenlerin kimlikleri gizlenerek daha gerçekçi bir değerleme yapılması sağlanır.
- Değerlemede yoruma açık kriterler yerine daha çok gözlenebilir kriterler kullanılmalıdır.
- Performans değerleme sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

#### **2.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar**

Örgütler hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirmiş olduğu değerlendirme evresinde bütün personeller ile yöneticiler iletişim halindedir. Performans değerlendirme süresince yöneticiler hedeflerine varabilmek amacıyla problemleri dikkatlice çözmek için gayret göstermeli ve gereksinim duyduğu noktalarda çalışanlarına faydalı olmalıdır. Bu yöntem süresinde çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin güçlülüğü önemli bir unsurdur. Zannedildiği üzere performans değerlendirme teknikleri yalnızca işin bitiminin ardından doldurulan bir form değil aksine işletme ve çalışanlar için yüksek önem taşıyan tekniktir (Uyargil, 1994: 62-65).

Cleveland ve Murphy (1995), performans değerlendirme sürecinde üç farklı konunun bu yöntemi sorunlu bir hale getirdiğinden bahsetmektedir. “Birinci konu; performans değerlendirme sonuçlarının %80, %90’ının değerlendirme

ortalamasından fazla olmasıdır. Bu durumla karşılaşıldığında ilk akla gelen yöneticinin değerlendirme aşamasında eli açık davranmış olabileme ihtimalidir. Nadiren de olsa bu etki eli açıklığın aksine akla katılık yapmış olma ihtimalini getirmektedir. “İkinci konu; performans değerlendirmesinde farklılıkların sonuçlarda gözlemlenmemesidir. Bu durum ranj daralması olarak adlandırılır. “Üçüncü konu; performans değerlendirmesinde hale hatasının gözlemlenme durumudur. Hale hatası, bir çalışan için ayrı performans konuları hakkında uygulanan değerlendirmelerin yüksek bağıntıda olma durumudur” (Sümer, 2000: 62-63).

Performans değerlendirmesinde karşılaşılabilecek hataları başka bir sıralamada “*performans değerlendirme psikolojisi*” başlığı altında verilmiştir. Üç gruba ayrılmıştır;

- Değerlendirme Hataları
- Kontrast Etkisi; çalışma ortamında kötü performansa sahip bir işçinin kendisinden daha kötü performanstaki bir işçi yanında performansının iyi veya kendisinden daha iyi performansa sahip bir işçi yanında performansının kötü diye adlandırılmasıdır.
- Yakın Zaman Etkisi; uzun süren bir değerlendirmede son zamanları önemseyerek değerlendirme yapılma durumudur.
- Uyum Baskısı; çalışma ortamında en çok benimsenen düşünceyi savunmadır. Bu durum yok edilemez ama aza indirgenebilir.
- Sosyal Stereotipiler; çalışanların tavırlarının genel olarak ele alınmaya başlanması durumudur.
- Değerleme Deformasyonları
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin değerlendirmelere yansımaları durumudur. Yöneticiye yakınlık, sempati gibi hususlar bu durumu etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır.
- Değerleme Yenilgileri

Performans değerlendirmesinde objektifliğin elden bırakılarak, performans ile alakalı olmayan nedenlerin göz önünde bulundurulması ile puan verilme durumudur. Personelle bilinçsiz veya bilinçli bir şekilde hak etmediği notların verilmesidir. Bu

sebeple yöntem “*değerlendirme sahtekârlığı*” şeklinde de isimlendirilebilir (Ügeöz, 2003: 206-210).



## **BÖLÜM III: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve veri analizi ile ilgili bilgiler açıklanmıştır.

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada genel tarama modeli uygulanmıştır. Literatür bilgileri incelenmiş ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008: 79).

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni İstanbul İlinde Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bahsi geçen evre içerisinde rastgele yöntemle seçilen ve İstanbul İli Avrupa Yakasındaki ilçelerinde toplam 360 öğretmenlerden oluşmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Verilerin toplanması için kullanılan ölçekler Küçük, (2008) tarafından kullanılan “Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları Ölçeği” ve Çelik Keleş, (2006) tarafından kullanılan “İş Memnuniyeti” ölçeğidir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan Crobach’s Alpha analizine göre güvenilirlik katsayısı 0,771 olarak tespit edilmiş ve verileri güvenilir olduğu sonucuna erişilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmadan istenilen neticelere varılabilmesi amacıyla liderlik, okul yöneticiliği ve performans kavramları ile ilgili alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Yapılan alan yazın taraması ve ölçeklerden elde edilen veriler ışığında SPSS paket programı vasıtasıyla yapılacak olan istatistik testler neticesinde problem ve alt problemler düzeyinde analizler gerçekleştirilecektir. Bu analizler frekans, yüzde, ortalama gibi tanımlayıcı istatistikler ile Bağımsız t – testi, Tek Yönlü ANOVA testi istatistikleridir.

## BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde çalışmanın uygulama kısmına ilişkin elde edilen verilerden elde edilen bulgular belirtilmiş ve yorumlanmıştır.

### 4.1.Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular

**Tablo 5. Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Görevlerine İlişkin Dağılım**

Görev	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Öğretmen	234	65,0	65,0
Özel Okul Yöneticisi	126	35,0	100,0
Toplam	360	100,0	

Araştırmaya dahil olan katılımcıların buldukları kurumdaki görevlerine göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların %65'inin (234 Kişi) Öğretmen, %35'inin (126 Kişi) Özel Okul Yöneticisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	189	52,5	52,5
Erkek	171	47,5	100,0
Toplam	360	100,0	

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların %52,5'inin (189 Kişi) Kadın, %47,5'inin (171 Kişi) Erkek olduğu görülmektedir.



**Tablo 7. Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım**

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
22 – 34 Yaş	279	77,5	77,5
35 – 44 Yaş	72	20,0	97,5
45 – 60 Yaş	9	2,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>360</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaşlarına göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların %77,5'inin (279 Kişi) 22 – 34 Yaş Aralığında, %20'sinin (72 Kişi) 35 – 44 Yaş Aralığında ve %2,5'inin (9 Kişi) 45 – 60 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 8. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Gelir Durumlarına İlişkin Dağılım**

Aylık Ortalama Gelir	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1000 TL Altı	9	2,5	2,5
1001 - 2000 TL	81	22,5	25,0
2001 - 3000 TL	153	42,5	67,5
3001 - 4000 TL	36	10,0	77,5
4000 TL Üstü	81	22,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>360</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya dahil olan katılımcıların aylık ortalama gelir durumlarına göre dağılıma bakıldığında toplam katılımcıların %42,5'inin (153 Kişi) 2001 – 3000 TL aralığında, %22,5'inin (81 Kişi) 1001 – 2000 TL ve 4000 TL üstü aralığında, %10'unun (36 Kişi) 3001 – 4000 TL aralığında ve %2,5'inin (9 Kişi) 1000 TL altında gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 9. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım**

Aylık Ortalama Gelir	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Lise	9	2,5	2,5
Ön lisans	9	2,5	5,0
Lisans	243	67,5	72,5
Lisansüstü	99	27,5	100,0
Toplam	360	100,0	

Araştırmaya dahil olan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında toplam katılımcıların %67,5'inin (243 Kişi) Lisans, %27,5'inin (99 Kişi) Lisansüstü, %2,5'inin de (9 Kişi) Lise ve Ön Lisans mezuniyetine sahip olduğu görölmektedir.

**Tablo 10. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Bekar	144	40,0	40,0
Evli	216	60,0	100,0
Toplam	360	100,0	

Araştırmaya dahil olan katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların %60'ının (216 Kişi) Evli, %40'ının ise (144 Kişi) bekar olduğu görölmektedir.

**Tablo 11. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Branşlarına İlişkin Dağılım**

Branş	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Atatürk İlke ve İnkılapları	23	6,4	6,4
Matematik	110	30,6	36,9
Türkçe	53	14,7	51,7
Fen ve Teknoloji	71	19,7	71,4
Sınıf Öğretmenliği	9	2,5	73,9
Beden Eğitimi ve Spor	13	3,6	77,5
İngilizce	8	2,2	79,7
Sosyal Bilgiler	9	2,5	82,2
Resim	11	3,1	85,3
Müzik	9	2,5	87,8
Rehberlik	44	12,2	100,0
Toplam	360	100,0	

Araştırmaya dahil olan katılımcılarına branşlarına göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların %30,6'sının (110 Kişi) Matematik öğretmeni, %19,7'sinin (71 Kişi) Fen ve Teknoloji öğretmeni, %14,7'sinin (53 Kişi) Türkçe öğretmeni, %12,2'sinin (44 Kişi) Rehberlik öğretmeni, %6,4'ünün (23 Kişi) Atatürk İlke ve İnkılapları öğretmeni, %3,6'sının (13 Kişi) Beden Eğitimi ve Spor öğretmeni, %3,1'inin (11 Kişi) Resim öğretmeni, %2,5'inin (9 Kişi) Sınıf öğretmeni ve Sosyal

bilgiler öğretmeni, %2,2'sinin ise (8 Kişi) İngilizce öğretmeni şeklinde dağıldığı görülmektedir.

**Tablo 12. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Mesleki Kıdem Yıllarına İlişkin Dağılım**

Mesleki Kıdem Yılı	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 Yılden az	45	12,5	12,5
1 - 5 Yıl arası	126	35,0	47,5
6 - 10 Yıl Arası	90	25,0	72,5
11 - 15 Yıl Arası	72	20,0	92,5
15 Yılden Fazla	27	7,5	100,0
Toplam	360	100,0	

Araştırmaya dahil olan öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarına ilişkin dağılıma bakıldığında katılımcıların %35,0'inin (126 Kişi) 1 – 5 yıl arası, %25,0'inin (90 Kişi) 6 – 10 Yıl arası, %20'sinin (72 Kişi) 11 – 15 yıl arası, %12,5'inin (45 Kişi) 1 yıldan az ve %7,5'inin (27 Kişi) 15 yıldan fazla kıdem yılının olduğu görülmektedir.

## 4.2. Özel Okul Yönetici/Öğretmenlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Performansları Üzerindeki Etkisine Yönelik Ölçek İfadelerine Dair Bulgular

**Tablo 13. Ölçek İfadelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Anket Maddeleri	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Karşılaştıkları olayları kavrayabilme gücü yüksektir.	360	3,7750	1,06184
Genel olarak okul çalışanlarıyla uyumludurlar.	360	3,7500	1,06802
Değişmeye ve yeniliklere açıktırlar.	360	3,5500	1,24572
Öğretmenlerin / yöneticilerin düşünce ve görüşlerine değer verirler.	360	3,6000	1,28241
Okulun işleri arasında veya görevleri gereği sorumluluk üstlenmesi gereken noktalarda sorumluktan kaçınmamaktadırlar.	360	3,9000	1,24269
Sürekli kendini ve çalışanları geliştirecek çalışmalar yapar.	360	3,5500	1,20480
Belirsizliği ve karmaşıklığı hoş görürler.	360	2,5500	1,34257
Karar alırken pratik yollar bulurlar.	360	3,6250	1,22004
Çalışanların iş doyumunu sağlayıcı ve onları güdüleyici çalışmalar yaparlar.	360	3,3500	1,40819
Cesaretlidir ve baskılara karşı dirençlidirler.	360	3,7250	1,28607
Okulun ortak yararlarının gerçekleşmesi için görevlileri bilgilendirir ve çalışmalarını sağlarlar.	360	3,8750	1,23028
Çalışanlarla sürekli iletişim halindedirler.	360	3,9500	1,14066
Etik değerlere saygılıdırlar.	360	4,1000	1,04548
Olumsuzlukları hoş görürler.	360	3,1750	1,22415
Kendilerine güvenirlere.	360	4,1250	1,16755
Açık anlaşılır ve uygulanabilecek kararlar alırlar.	360	3,8250	1,04758
Çalışmaları takım ruhu içinde birlikte yaparlar.	360	3,6500	1,27751
Stres yönetimi, çatışma yönetimi konularında bilgilidir ve bu bilgilerini gerektiğinde kullanırlar.	360	3,3500	1,27751

**Tablo 14. Ölçek İfadelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Anket Maddeleri	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlarlar.	360	3,5000	1,22645
Karşılaştığı sorunları pratik olarak çözme becerisine sahiptirler.	360	3,7000	1,29020
Çalışanları yöneticiye güvenirler.	360	3,6500	1,39028
Başarılı liderlik davranışları gösterirler	360	3,6750	1,31307
Çeşitli kaynaklardan bilgi toplama yollarını bilirler.	360	3,8500	1,03947
Okulun vizyonunu çalışanlarla/yöneticilerle birlikte belirlerler.	360	3,5750	1,20349
Alçakgönüllüdürler.	360	3,5750	1,32259
Çalışanlara değer verir ve güvenirler	360	3,6750	1,12823
Karizmatiktirler.	360	3,7000	1,10153
Disiplinli tutarlı ve otoriterdirler.	360	3,8500	1,13184
Sosyal yönleri güçlü bireylerdir.	360	3,6250	1,31879
Başarılı bir konuşmacıdırlar, etkili ve ikna yolu güçlüdürler.	360	3,9000	1,09239
Okulda bilgi ve becerilerimi yeterli düzeyde kullanabilmemde destek verirler.	360	3,6750	1,10579
Okulda benim işimle alakalı yahut okul ile alakalı konularda fikrime danışılmaktadır.	360	3,5250	1,11931
Okulda başarılı işlere imza atan öğretmenler/yöneticiler olduğunda, öğretmenler / yöneticiler tarafından takdirle karşılanmaktadırlar.	360	3,7750	1,19513
Okul yöneticilerinin / öğretmenlerinin öğretmenleri / yöneticileri değerlendirirken objektif davrandıklarımı düşünüyorum.	360	3,3500	1,21722
Toplam	360		

Araştırmaya katılan öğretmen / okul yöneticilerinin ölçek ifadelerine dair belirttikleri görüşlerin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin okul yöneticileri için okul yöneticilerinin ise öğretmenler için en fazla katıldıkları görüşlerinin “Kendilerine Güvenirler” ( Ort.= 4,1250 St. Sp. = 1,16755) ve “Etik Değerlere Saygılıdır” (Ort.= 4,10 St. Sp. = 1,0458) görüşleri olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların belirttikleri görüşler arasında en fazla homojenlik gösteren görüşün “Etik Değerlere Saygılıdır” görüşü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların en az katıldıkları görüşün “Belirsizliği ve Karmaşıklığı Hoş Görürler” ( Ort.= 2,55 St. Sp. = 1,34257) ifadesi olduğu görülmektedir.

#### **4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin İstatistikî Analizlerin Bulguları**

**Tablo 15. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Görev Türleri ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Görev Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. p.
Öğretmen	234	3,4287	0,88685	1,155	0,000
Özel Okul Yöneticisi	126	4,0546	0,94109		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların görev türleri ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmamasına ilişkin yapılan Bağımsız T – Testi analizi neticesinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Söz konusu analiz neticesinde özel okul yöneticilerinin ölçek ifadeleri ortalaması öğretmenlerin ölçek ifadeleri ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 16. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Cinsiyetleri ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. p.
Kadın	189	3,4216	0,99242	17,279	0,000
Erkek	171	3,8978	0,84200		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetleri ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Bağımsız T – Testi analizi neticesinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Söz konusu analiz neticesinde erkek katılımcıların ölçek ifadeleri ortalaması kadınların ölçek ifadeleri ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 17. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Yaşları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. p.
22 – 34	279	3,4734	0,9679	24,834	0,000
35 – 44	72	4,1912	0,6024		
45 – 60	9	4,7059	0,0000		
60 Yaş Üstü	0	0	0		
Toplam	360	3,6478	0,9530		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaşları ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmesine dair anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Tek Yönlü ANOVA Test İstatistiği neticesinde yap grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Söz konusu farklılığın tespiti için yapılan post – hoc analizi (Tukey) neticesinde 22 – 34 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamaları diğer katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük çıktığı gözlenmiştir.



**Tablo 18 . Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Gelir Durumları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Gelir Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. p.
1000 TL Altı	9	2,9118	0,0000		
1001 – 2000 TL	81	3,7124	0,8556		
2001 – 3000 TL	153	3,6038	0,9178		
3001 – 4000 TL	36	2,5441	0,9903	27,735	0,000
4000 TL Üstü	81	4,2386	0,5856		
Toplam	360	3,6478	0,9530		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların gelir durumları ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmesine dair anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Tek Yönlü ANOVA Test İstatistiği neticesinde gelir durumları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Söz konusu farklılığın tespiti için yapılan post – hoc analizi (Tukey) neticesinde 4000 TL Üstü gelire sahip olan katılımcılar diğer tüm katılımcılara göre, 1001 – 2000 TL arasında gelir durumuna sahip olanlar ile 2001 – 3000 TL arasında gelir durumuna sahip olanlar 3001 – 4000 TL üstü gelire sahip olanlara göre ölçek ifadeleri anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır.

**Tablo 19. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Eğitim Durumları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. p.
Lise	9	4,7647	0,0000		
Ön lisans	9	4,7059	0,0000		
Lisans	243	3,7397	0,8877	17,109	0,000
Lisansüstü	99	3,2246	0,9805		
Toplam	360	3,6478	0,9530		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların eğitim durumları ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmesine dair anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Tek Yönlü ANOVA Test İstatistiği neticesinde eğitim durumları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Söz konusu farklılığın tespiti için yapılan post – hoc analizi (Tukey) neticesinde Lise ve Ön lisans mezunu olan katılımcıların lisans ve lisansüstü eğitim durumlarına sahip olan katılımcılara göre anlamlı şekilde düşük çıkmıştır.

**Tablo 20. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Medeni Durumları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. p.
Bekar	144	3,2261	0,93454	6,378	0,000
Evli	216	3,9289	0,85855		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların medeni durumları ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Bağımsız T – Testi analizi neticesinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Söz konusu analiz neticesinde evli katılımcıların ölçek ifadeleri ortalaması bekar katılımcıların ölçek ifadeleri ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 21. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Branşları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Branş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. P.
Atatürk İlke ve İnkılapları	23	3,4361	0,95370		
Matematik	110	3,3634	0,83453		
Türkçe	53	4,0216	0,73738		
Fen ve Teknoloji	71	3,4449	1,14834		
Sınıf Öğretmenliği	9	4,7059	0,00000		
Beden Eğitimi ve Spor	13	3,5792	0,74226	6,029	0,000
İngilizce	8	3,0000	0,00000		
Sosyal Bilgiler	9	4,4412	0,00000		
Resim	11	3,6444	0,75691		
Müzik	9	3,7386	0,83247		
Rehberlik	44	4,0882	1,00730		
Toplam	360	3,6478	0,95300		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların branşları ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmesine dair anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Tek Yönlü ANOVA Test İstatistiği neticesinde branş durumları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Söz konusu farklılığın tespiti için yapılan post – hoc analizi (Tukey) neticesinde;

- Branşı Atatürk İlke ve İnkılapları olan katılımcıların ortalamalarının branşı Sınıf Öğretmenliği olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük olduğu görülmektedir.
- Branşı Matematik olan katılımcıların ortalamalarının branşı Türkçe, Sınıf Öğretmenliği, Sosyal Bilgiler ve Rehberlik olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük olduğu görülmektedir.
- Branşı Türkçe olan katılımcıların ortalamaları branşı Fen ve Teknoloji olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük olduğu görülmektedir.

- Branşı Fen ve Teknoloji olan katılımcıların ortalamaları branşı Sınıf Öğretmenliği olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük olduğu görülmektedir.
- Branşı İngilizce olan katılımcıların ortalamaları branşı Sınıf Öğretmenliği ve Sosyal Bilgiler öğretmenliği olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 22. Araştırmaya Dâhil Olan Katılımcıların Kıdem Yılları ile Ölçek İfadeleri Arasındaki Farklılık Analizi**

Kıdem Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. P.
1 Yıldan az	45	4,1235	0,49536		
1 - 5 Yıl arası	126	3,0483	1,02229		
6 - 10 Yıl Arası	90	3,7647	0,83833		
11 - 15 Yıl Arası	72	4,0551	0,72238	27,063	0,000
15 Yıldan Fazla	27	4,1765	0,58272		
Toplam	360	3,6478	0,95300		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların kıdem yılları ile ölçek ifadeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmesine dair anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan Tek Yönlü ANOVA Test İstatistiği neticesinde kıdem yılları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Söz konusu farklılığın tespiti için yapılan post – hoc analizi (Tukey) neticesinde 1 – 5 Yıl arasında kıdem yılı olan katılımcıların ölçek ifadeleri ortalamaları diğer katılımcıların ölçek ifadeleri ortalamalarından anlamlı şekilde düşük çıktığı görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet ortamının ve değişen dünya koşullarının etkisiyle, eskiye göre insanlık değişim olgusu ile karşı karşıyadır. Yaşamın tüm noktalarında varlığını hissettiren değişim, insanların ve toplumların iktisadi gelişmelerinden, eğitim durumlarına, kültürel faktörlerden, yasalarına dek pek çok noktada etkili olabilmektedir. Yaşamın her alanında etkili olan değişimler liderlikte de kendisini göstermiştir. Değişimin etkisiyle yönetim anlayışında insanın ön plana çıkmasıyla liderlik daha önemli hale gelmiştir. İnsan odaklı liderlik, kendisini yenileyerek değişimlere de uyum sağlamasının yanında, etrafındakilere de bu değişim olgusunu telkin edip, yönlendirebilen bireylere olarak ifade edildiğinden, yönetimdeki önem daha da fazlaşmıştır.

Bir liderin sahip olması gereken başlıca özellikler vardır. Bir lider iş planını doğru yapmalı, hedefe ulaşabilmek adına azmini iş süresinde baki tutmalı, iş paylaşımını doğru yapmalı, öğretmenleri motive ederek işe karşı sorumluluk kazandırmalı, gerektiğinde verim artırabilmek için ödüllendirme yoluna gitmelidir. Motive ile iş verimini artıran pekiştiricilere değinecek olursak en önemlisi bahsettiğimiz üzere lider ile öğretmen arasında düzeyli ilişkiye dayandığı görülmektedir. Performans artırıcı etkenler elbette bunun sınırlı değildir. Performansı çalışılan ortamın fiziksel şartlarından personeller arasındaki uyuma, ekip çalışmasına yatkınlıktan disiplinli çalışmaya kadar her nokta önemli ölçüde etkilemektedir. Bütün bu kıyasların geliştirilebilmesi için, personeller uzman kişiler tarafından değerlendirmeye alınmalı, eğitimleri gerekli ölçüde sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sistemleri işletme hedeflerine ulaşabilmek adına yapılan uygulamadır ve birden fazla performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bu yöntemler yeterlilik, alınan verim ve kullanıma uygunluk gibi birçok etken göz önünde bulundurularak iyileştirmelere gitmiştir. Her kurum kendi hedeflerine uygun yöntemleri tercih etmektedir. Kısaca yöntemlerden bahsedecek olursak; grafik derecelendirme yöntemi, puanlama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, kritik olay yöntemi, davranışsal değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntem, 360 derece performans değerlendirme yönteminden bahsetmemiz mümkündür. Bu yöntemler arasında en kapsamlı olanı 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme yönteminde

personel performansının yöneticiler tarafından değerlendirmesi dışında, yönetici performansı da değerlendirilmektedir. Ayrıca değerlendirmelerde sadece yönetici ile sınırlı kalınmayıp müşteri, tedarikçi gibi işletme ile bağlantısı olan herkesin değerlendirmesine yer verilmektedir. Bu yönünden dolayı yöntem diğerlerine kıyasla daha objektif ve gerçekçi kabul edilmektedir. Bütün bu etmeleri göz önünde bulduğumuzda hepsinin eğitimde ve işletmelerde huzurlu bir ortam içerisinde iş verimini artırma amacı olduğu gözlemlenmektedir.

Özel okullarda görev alan öğretmenlerin liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada istatistiki analizler neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir;

- Okul yöneticileri öğretmenlerin davranışları ve performansları ile ilgili öğretmenlerin yöneticiler hakkındaki görüşlerine göre daha olumlu düşüncelere sahiptirler
- Evli öğretmen/yöneticiler bekar öğretmen / yöneticilere göre ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeyi daha fazladır.
- Lisans ve Lisansüstü mezunu olan öğretmen / yöneticiler diğer katılımcılara göre ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeyi daha fazladır.
- 22 – 34 yaş aralığındaki katılımcılar diğer katılımcılara göre ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeyi daha düşüktür.
- Erkek öğretmen/yöneticilerin kadın öğretmen/yöneticilere ölçeklerde yer alan ifadelere katılım düzeyi daha fazladır.

Çalışmamız neticesinde öğretmen, sonuçlara dayalı olarak okul yöneticileri ve araştırma yapacak diğer bilim gönüllülerine aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür.

- Öğretmenlerin görev yaptıkları özel / resmi kurumlarda performanslarının yüksek olması için kurumun yöneticilerinin esnek çalışma koşullarını temin edip öğretmenlerin yönetsel kabiliyetlerini ve liderlik kapasitelerini arttıracak yapıyı meydana getirmeleri gerekmektedir.
- Okul yöneticilerinin kurumdaki havayı sertleştirmemesi ve çalışma şartlarını liderlik hususunda kabiliyetli öğretmenlerin kendi uzman oldukları alanlarda ve öğrencilerinin performanslarında etki edecek görevlendirmeleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Aynı ortamda çalışan öğretmenlerin birbirleri arasında ve yöneticilerle kurdukları iletişimin doğru olması kişisel performansı arttıran faktör olmasından dolayı hiyerarşik olarak katı bir yapıdan ziyade yatay iletişim modellerini kullanan kurumlarda performansın güçlü olduğu düşünülmektedir.
- Öğretmenlerin kariyerleri ile ilgili düşünceleri ve görev yaptıkları kurumun bu hususa verdiği önem çalışma performansına direkt olarak tesir etmektedir. Bu nedenle özel okullarda görev yapan öğretmenlerin sıklıkla iş değiştirmelerle muhatap olmaması kurumuna ait olma hissini törpüleyecektir. Yöneticilerin görev yaptıkları bireylere kariyerleri ile alakalı güven vermesi performansı önemli ölçüde etkilemektedir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kopukluğu yaşamamaları öğretmenlerin yöneticilere ve kuruma olan saygınlığını ve güvenini arttıracaktır. Bu bağlamda yöneticilerin samimiyet çerçevesinde, eğitim – öğretim faaliyetlerini daha nitelikli hale gelebilmesi için etkin iletişim ortamının kurulması gerekmektedir.
- Okul yöneticilerinin salt düşünce yapısına ve dogma yöntemlere bağlı kalmaması gerekmektedir. Yaratıcılık noktasında her an yeni fikirler sunabilen öğretmenlerin görüşlerine açık yöneticiler, öğretmenlerin performanslarının artmasında önemli rol oynamaktadır.

## KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, 2. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Akçakaya, M.(2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara, Adalet Yayıncılık.
- Akdoğan, A.ve Demirtaş Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, ss.49-71.
- Akduman, G. ve Yüksekbilgili, Z. (2014). *Liderlik; Liderlik Kuramlarına Hızlı Bir Bakış*, BST Yayıncılık, İstanbul.
- Altıok Gürel, P. ve Yılmaz, R. (2014). *Liderlik ve Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul Deri Yayıncılık.
- Ayhan, F. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetimini Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Bakan, İ. ve Doğan, İnci F (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ.ve Kelleroğlu H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 8, Sayı 1, ss.103-127.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



- Bayraktaroğlu, Ö.B., Özdemir, Y. (2007). "360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 11: 185-201.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*, Ankara Binbaşıoğlu Yayınevi
- Bolat, T. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Camgöz, M. İ. Alperden. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, ss.191-212.
- Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Performans Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, 1. Baskı, Ankara Anı Yayıncılık.
- Ceylan, Ö. (2015). *Ekolojik Okullarda Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Coşgun, E. (2004). Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli, *Teknoloji Dergisi*, Cilt 7, Sayı 4, Sayfa 579-589.
- Dağ İ, ve Göktürk T. (2014). "Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. Autumn I, No. 27, pp. 171-184.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Dikmen, B. ve Özpeynirci Ö. (2010). Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması, *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 28, Sayı 28, ss.71-104.
- Eraslan, E. ve Algün O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı.2, ss.95-106.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:248, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eryeşil, K. (2012). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Gümüştekin, G. E. ve Özler D.E, Yılmaz F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss.1-20.
- Gülşen, C., ve Gökyer, N. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Gürkan, Y. (1995). Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi, *Vergi Dünyası*, Sayı 169, Eylül.
- Gürsel, M. (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.
- Halis, M. (2007). *Stratejik Liderlik*, İstanbul, Alfa Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2002) . Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2, ss. 155- 169.

- Karacaoğlu, T. (2011). *Okul Yöneticilerinin Kendilerini Yönetme Becerileri*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Karataş, İ. H., ve Polat, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Rehberlik Hizmetlerine Bakış Açıkları Üzerine Okul Rehber Öğretmenlerinin Görüşleri. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1, S.1, ss.105-124.
- Karip, E. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık, 1. Baskı.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Murat, G. ve Bağrıaçık. İ. (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1: 1-24.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*, İstanbul, Sürat Yayıncılık.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N., (2011). *Liderlik El Kitabı*, İstanbul, Optimis Yayıncılık.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, *Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3-7, ss.213-229.
- Özan, Boydak M., Türkoğlu, Z. & Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, ss. 275- 294.

- Özmutaf, N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma.  
*Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı2,  
ss.41-60.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel  
Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Sümer, C. (2000). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel  
Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, E. (2006). *Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili  
Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Konya, Tablet  
Kitabevi.
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel  
Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tabak, A. Şeşen, H. ve Türköz, T (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve  
Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler, İletişim,  
*Kuram ve Araştırma Dergisi*, Trabzon, Sayı 19, ss.149-165.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*,  
7. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin  
Öğretmen Başarısına Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Bilimi Anabilim Dalı Eğitim ve Denetimi Bilim Dalı  
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Uyargil, C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul.
- Ügeöz, P. (2003). *Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, ss.199-213.
- Ünal, M. (2012). *21.yy'da Değişim Yönetim ve Liderlik*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Yatkın, A. (2008). *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yıldız, N. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi Muğla.
- Yıldız, O. Dağdeviren M. Çetinyokuş T. (2008). "İşgören Performansının Değerlendirmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması". *Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, N.1, ss. 239-248.

## ÖZGEÇMİŞ

06.04.1984 de İstanbul ili Esenler ilçesinde doğmuşum. İlkokulu Esenler Karabayır mahallesi 50.yıl ilkokulu, Ortaokulu Esenler Turgutreis mahallesi Marşal Fevzi Çakmak ortaokulu, liseyi Bayrampaşa mobil süper lisesinde tamamladım. Daha sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünü bitirdim. İstanbul'da bazı sivil toplum örgütlerinde gönüllü görevlerde bulundum. Avrupa'nın farklı ülkelerinde sosyal ve kültürel çalışmalarım oldu. Evli ve İstanbul da yaşamaktayım.

