

T.C
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARI VE
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ:
ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI ÜZERİNE ÖRNEK UYGULAMA

DİLEK İNCİRKUŞ

Ocak 2012

Dilek İNCİRKUŞ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Ocak
2012

T.C

FATİH ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARI VE

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ:

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI ÜZERİNE ÖRNEK UYGULAMA

Dilek İNCİRKUŞ

Ocak 2012

ONAYLAMA SAYFASI

Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Tez Konusu : Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve
Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Özel Öğretim Kurumları Üzerine Örnek
Uygulama
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mustafa DİLBER
Tez Tarihi : Ocak 2012

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç.Dr.Nizamettin BAYYURT
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210917 numaralı öğrencisi Dilek İNCİRKUŞ tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr.Mustafa DİLBER
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Prof.Dr.Mustafa DİLBER

Doç.Dr.Halil ZAIM

Prof.Dr.Mehveş TARIM

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca, engin bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren kıymetli danışman hocam Prof.Dr.Mustafa Dilber'e, Doç.Dr.Halil ZAİM' e, emeği geçen tüm hocalarıma, maddi manevi desteğini daima hissettirerek, hiçbir zaman sevgi ve şefkatlerini esirgemeyen çok değerli eşime, sevgili oğluma, saygıdeğer anne ve babama en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ocak 2012

Dilek İNCİRKUŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
SİMGE LİSTESİ	X
KISA ÖZET	XI
ABSTRACT	XII
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: LİDERLİK TEORİLERİ	3
1.1 Özellikler Yaklaşımı	3
1.2 Davranışsal Yaklaşımlar	4
1.2.1 Iowa Üniversitesi Çalışmaları	5
1.2.2 Ohio Üniversitesi Çalışmaları	6
1.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışmaları	8
1.2.4 X-Y Teorisi	9
1.2.5 Yönetim Tarzı Matrisi	9
1.2.6 Sistem 4 Modeli	10
1.3 Durumsallık Yaklaşımları	11
1.3.1 Etkin Liderlik Kuramı	12
1.3.2 Yol-Amaç Kuramı	13
1.4 Yakın Dönem Liderlik Yaklaşımları	14
1.4.1 Dönüşümcü Liderlik	16
1.4.1.1 Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	17
1.4.1.2 Dönüşümcü Liderliğin Evreleri	18
1.4.1.3 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	22
1.4.2 Etkileşimci Liderlik	26
1.4.2.1 Etkileşimci Liderliğin Boyutları	28
1.4.3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki	29
1.5 Eğitim Kurumlarında Liderlik	32
2.BÖLÜM : PERFORMANS KAVRAMI	36
2.1 Performans Kavramı	36
2.2 Performans Değerlendirme	37
2.3 Performans Değerlendirmenin Amacı	42
2.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri	44
2.4.1 Grafik Derecelendirme Yöntemi	44
2.4.2 Puanlama Yöntemi	46
2.4.3 İkili Karşılaştırma Yöntemi	47
2.4.4 Kritik Olay Yöntemi	48
2.4.5 Davranışsal Değerlendirme Yöntemi	49
2.4.6 Kontrol Listesi Yöntemi	50
2.4.7 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	51
2.4.7.1 360 Derece Performans Değerlemenin Amacı	53
2.4.7.2 360 Derece Performans Değerlenin Boyutları	54
2.4.7.3 360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendiriciler	55
2.4.7.4 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakınca ve Yararları	57
2.4.7.5 360 Derece Performans Değerlendirmede Geri Bildirim	59
2.5 Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	60
3.BÖLÜM: ARAŞTIRMA VE BULGULAR	62
3.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi	62
3.2 Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	62

3.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	62
3.4 Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	63
3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
3.6 Verilerin Analizi.....	65
3.7 Araştırmanın Bulguları.....	65
3.7.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	65
3.7.2 Katılımcıların Liderlik Tarzlarına İlişkin Eğilimleri.....	67
3.7.3 Katılımcıların Performansa İlişkin Eğilimleri.....	70
3.7.4 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Öğretmen Performansını	
Ölçmeye Yönelik Analizler	73
4.BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	90

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Liderlik Özellikleri	3
Tablo 1.2. Sistem 4 Modeli.....	11
Tablo 1.3. Klasik Ve Yeni Liderlik Anlayışı.....	15
Tablo 1.4 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	25
Tablo 1.5 Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	31
Tablo 2.1 Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği.....	46
Tablo 3.1 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	67
Tablo 3.2 Katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin Karizma Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	67
Tablo 3.3 Katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Teşvik Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	68
Tablo 3.4 Katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgi Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	68
Tablo 3.5 Katılımcıların Etkileşimci Liderliğin Koşullu Ödül Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	69
Tablo 3.6 Katılımcıların Etkileşimci Liderliğin İstisna İle Yönetim Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	70
Tablo 3.7 Öğretmenin Performansının Öğrencilerle İlişkiler Boyutu İlişkin Eğilimleri.....	71
Tablo 3.8 Öğretmenlerin Performansının Göreve Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	71
Tablo 3.9 Öğretmenlerin Performansının Planlama ve Sınıf Yönetimi Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	72
Tablo 3.10 Öğretmenlerin Performansının Yönetime Katkı Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	72
Tablo 3.11 Öğretmenlerin Performansının Yenilik ve İnisiyatif Kullanma Boyutuna İlişkin Eğilimleri.....	73
Tablo 3.14. Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi.....	76
Tablo 3.15. Çalışanların etkileşimci liderlik davranışı algılarıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi.....	77

Tablo 3.16 .Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi.....	77
Tablo 3.17 .Çalışanların etkileşimci liderlik davranışı algılarıyla yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi	78
Tablo 3.18 .Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi.....	79
Tablo 3.19 Çalışanların etkileşimci liderlik davranışı algılarıyla medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi.....	79

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Lider – Üye Paylaşımı.....	7
Şekil 1.2. Yönetim Tarzları Matriksi.....	9
Şekil 1.3 Dönüşümcü Liderlik Dönüşüm Süreci.....	21
Şekil 1.4 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikte Örgütsel başarı – Zaman İlişkisi.....	29
Şekil 2.1 Performans Değerleme Süreci.....	41
Şekil 2.2 İkili Karşılaştırma Değerlendirme Ölçeği.....	48
Şekil 2.3 Kritik Olay Yöntemi.....	49

SİMGE LİSTESİ

X: Ortalama

p: Anlamlılık Düzeyi

N: Frekanslarda Yer Alan Örneklem Sayısı

sd: Serbestlik Derecesi

n: Örneklem Hacmi

t: t değeri

Üniversite : Fatih Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mustafa Dilber
Tez Tarihi : Ocak 2012

KISA ÖZET

EĞİTİM KURUMARINDA LİDERLİK TARZLARI VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANINA ETKİLERİ; ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINADA BİR UYGULAMA

Dilek İNCİRKUŞ

Bu çalışmada, özel dersane yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci davranış boyutları, öğretmenlerin algıları dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu algının öğretmenlerin performansına etkileri üzerinde durulmuş ve ikisi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili daha önce özel dersanelerde uygulama yapılmamış olmasının literatüre katkı sağlaması ümit edilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde dönüşümcü ve etkileşimci kuramlar başta olmak üzere belli başlı liderlik teorileri incelenmiştir. İkinci bölümde ise performans değerlendirme konusu yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise metodoloji, araştırma ve bulgulara ayrılmıştır. Bu bölümü tartışma ve sonuç kısmı izleyecektir.

Araştırma, İstanbul ili Beylikdüzü, Avcılar, Başakşehir, Silivri ve Küçükçekmece ilçelerinde faaliyet gösteren çeşitli özel dersanelerde görevli öğretmenlerle yapılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde ankete katılanın demografik özellikleri, ikinci bölümünde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği, üçüncü bölümdeyse performans ölçeği yer almaktadır. Veriler değerlendirilirken SPSS 17.00 programını kullanılarak analiz edilecektir..

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Performans

University : Fatih University
Institute : Institute of Social Sciences
Department : Management
Supervisor : Prof. Dr. Mustafa DİLBER
Degree Awarded and Date : January 2012

ABSTRACT

EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON PERFORMANCE OF TEACHERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A CASE STUDY OF PRIVATE EDUCATION INSTITUTIONS

Dilek İNCİRKUŞ

In this study, through teachers' perceptions, the dimensions of behavior that managers of private educational institutions exhibit as transformative and transactional leadership examined. Moreover, are to determine their relationship between teachers' perceptions and teachers' performances are compared. While there are researches conducted in this area, private educational institutions are neglected. It is aimed to make contribution to relevant literature through this examination.

First chapter of the study reveal leadership theories on condition that transformative and transactional leadership are privileged. Second chapter give places to performance appraisal. The third part is designed for methodology, research and results. Furthermore a part of discussion and conclusion will follow this chapter.

The research is conducted in five districts of Istanbul: Beylikdüzü, Avcılar, Başakşehir, Silivri, Küçükçekmece. In these districts, through face-to-face interview a questionnaire is applied. This questionnaire is composed from three parts. First part contains demographic characteristics of participants. Second part contains a measurement tool of transformative and transactional leadership. Third part includes a measurement tool of performance. Data will be analyzed by using SPSS 17.00.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Performance

GİRİŞ

Yarınlarımızın teminatı olan gençlerimizin yetiştirilmesinde, eğitimcilerimizin ihtiyacı olan üstün performansın sergilenebilmesine yardımcı olan liderlik türlerinden bazıları bu çalışmamıza konu edilmiştir.

Bir ülkenin kalkınmasındaki en önemli dinamiklerden birisi olan eğitim sektörünün –kendisi de benzer eğitim kurumlarıyla bir çeşit rekabet halinde olmasının yanında- işletmelere rekabet avantajı sağlayan nitelikli insan gücü oluşturulmasında önemli bir işlevi bulunmaktadır. Söz konusu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde görevli eğitimcilerin, ileri görüşlü, hayal edebilen ve araştırmacı kişiler olması verilecek eğitimin kalitesiyle yakından ilgilidir. Bu nedenle eğitim kurumlarının sürekli öğrenen örgütler olması gerekmektedir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da yönetici konumundaki kişilerin liderlik özellikleri birçok açıdan önemlidir. Özellikle kurumun gelişmesi ve büyümesinde en etkin güçlerden birisi olan insan kaynakları, eğitim sektöründe kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle liderin takındığı tavır çalışanların gelişmesinde, motive olup performanslarının artmasında diğer sektörlere oranla daha da önemlidir.

Adından da anlaşılacağı üzere dönüşümü esas alan ve insan unsurunu temelinde oturtan liderlik biçimi olan dönüşümcü liderlik ile destekleyici, yönlendirici ve sürdürülebilir özellikleri ön plana çıkan etkileşimci liderliğin, eğitim sektöründeki öğretmenlerin performansına etkisinin sorgulandığı bir araştırma olan çalışmanın birinci bölümünde, liderlik ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamda liderlikle ilgili yapılan ilk kavramsal tanımlamalardan olan özellikler yaklaşımından başlayarak, davranış teorileri başlığı altında Iowa, Ohio ve Michigan Üniversitelerince yapılan araştırmalara, McGregor'un X - Y teorisine, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisine ve Likert'in Sistem 4 modeline yer verilmiştir.

Liderlikle ilgili takip eden kısımda ele alınan durumsallık teorileri başlığı altında Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı ve Yol - Amaç Kuramı ele alınmıştır. Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik kuramlarının daha geniş biçimde ele alındığı bölümde ise bu iki liderliğin alt boyutlarına, özelliklerine ve birbirleri arasındaki etkileşime yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde son olarak eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik başlığı altında bir alt boyut ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramı incelenmiştir. Performans değerlendirme nedir, amaçları nelerdir, hangi yöntemlerle yapılır ve uygulamada ne gibi hatalarla karşılaşılabilir başlıklarına yer verilmiştir.

Araştırmanın bulgularına yer verilen üçüncü bölümde ise örneklemin evreni, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama araç ve teknikleri ile veri analizleri başlıklı bölümler yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca, liderlik davranışlarında öğretmen algılarına göre ölçülen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik eğilimlerine yer verilen frekans analizleri ve performansla liderlik biçimi arasındaki ilişkiyi ölçen analizlere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİLERİ

1. LİDERLİK TEORİLERİ

1.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda geliştirilen liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre önderlik özellikleri, önderlik etkinliğinin en temel belirleyicisi olarak görülmüştür. 1920–1950 yılları arasında; yaşanan savaşların da etkisiyle askeri ve endüstriyel liderlere olan talep artış göstermiştir. Bu süreçte yapılan birçok araştırma liderlerin kişilik özellikleri üzerinde durmuş, hangi unsurların diğer bireylerden farklı olduğu sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda lider olarak öne çıkan kişilerin bazı fiziksel ve kişisel özelliklerinin ortak noktaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre liderlerin özelliklerinde Tablo 1,1'deki niteliklerin öne çıktığı ifade edilmiştir (Koçel, 2005:587–588).

Tablo 1.1 Liderlik Özellikleri

Yaş	<input type="checkbox"/> Güzel konuşma yeteneği	<input type="checkbox"/> Dürüstlük
Boy	<input type="checkbox"/> Zekâ	<input type="checkbox"/> Samimiyet
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Bilgi	<input type="checkbox"/> Doğruluk
İnisiyatif sahibi olma	<input type="checkbox"/> Kişiler arası ilişki kurma	<input type="checkbox"/> Açık sözlülük
Yakışıklılık yeteneği	<input type="checkbox"/> Duygusal olgunluk	<input type="checkbox"/> Kendine güven duyma
Başkalarına güven	<input type="checkbox"/> İş başarma yeteneği	<input type="checkbox"/> Kararlılık

Kaynak: Koçel, 2005:588

Özellikler teorisi, yapılan araştırmalarda grup liderlerinin hepsinin aynı özellikleri taşımadıkları, bazı gruplarda üyelerin söz konusu özelliklere grup liderinden daha güçlü sahip oldukları bulgularından dolayı eleştirilere uğramıştır. Liderin özelliklerinin, başarılı yöneticilerle başarısız olanların ayrılmasında ve yöneticilerin performanslarının analizinde yeterli düzeyde açıklayıcı olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca liderin sahip olduğu düşünülen çoğunluğu subjektif

özelliklerin ölçülebilmesinin zorluğu bu teorin liderliği açıklamada yetersiz kalmasındaki nedenlerden bir diğeri olmuştur (Koçel, 2005:589).

1.2.Davranışsal Yaklaşım

1.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Davranış teorilerinin temelini oluşturan Iowa üniversitesi çalışmaları Kurt Lewin tarafından 1930'lu yılların sonunda yapılmıştır. Söz konusu çalışmada çocuk kulüpleri incelenmiş ve üç değişik tarzda yönetilen kulüpten elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre liderlik biçimleri otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlar kapsamında;

- a) Otoriter Lider; kararları kendi gözlem ve düşüncelerine göre tamamen kendi seçmiş ve uygulamıştır.
- b) Demokratik Lider; kendini grubun bir üyesi olarak görmüş ve karar verme aşamasında kendi düşüncelerini kuvvetli biçimde ifade etmekle beraber grubun kararlarını önemsemiş ve bir ortak akıl oluşturmaya çabalamıştır. Bu aşamada liderin grup üyelerinden farkı grubu etkilemeye çalışması olarak görülmektedir.
- c) Serbest Bırakıcı Lider; grubu tamamıyla serbest bırakmış ne kendi karar vermiş ne de grubu yönlendirmeye çalışmıştır. Grubun kendi kararını kendinin vermesini sağlamıştır.

Çalışma sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında;

- a) Otoriter liderlik tarzının grup üzerinde olumsuz etki bıraktığı, demokratik ve serbest bırakıcı tarzda ise bu etkinin daha az olduğu gözlenmiştir. Otoriter liderlerin hâkim olduğu çalışma gruplarında üretilen iş miktarının oldukça yüksek olduğu ancak liderin gruptan ayrılmasıyla çalışmanın tümüyle durduğu gözlenmiştir. Ayrıca otoriter liderlerin bulunduğu gruplarda grup içi çatışmanın diğer gruplara göre daha çok rastlandığı görülmüştür.

- b) Demokratik liderlik tarzının grupta verimliliği yükselttiği ayrıca liderin gruptan ayrılmasıyla çalışma performansında son derece az bir kayba neden olduğu görülmüştür. Demokratik liderlerin yönettiği gruplarda iş ortamının daha pozitif, üyelerin moral ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- c) Serbest bırakıcı liderlik tarzında ise hem verimliliğin hem iş tatmini ve motivasyonun düşük olduğu gözlenmiştir (Baysal, Tekaslan, 2004:251).

1.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi'nden bir ekip tarafından 1945 – 1950 yılları arasında yapılan çalışmalara konu olan liderlik üzerine 1.800'e yakın özellik belirlenmiştir. Araştırmacılar yaptıkları bir takım bilimsel çalışma yardımıyla bir anlam kaybı olmadan bu özellikleri 150'ye kadar indirmişlerdir. Bu 150 tanımlayıcı özellik sorularla ifade edilerek bir anket ortaya çıkarılmıştır. Bu anketin uygulanması ile elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edildiğinde liderlik; bir kişinin kurum amaçlarını gerçekleştirmek için grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak tanımlanmış ve birbirinden bağımsız iki boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkmıştır (Tağraf, Çalman, 2009).

Bu iki boyut insan ilişkilerine odaklılık ve göreve odaklılık olarak ifade edilmiştir:

Consideration olarak tanımlanan ilk model literatürde demokratik yada katılımcı liderlik olarak adlandırılmıştır. Çalışanları merkeze koyan bu modelde lider yetkisini çalışanlarıyla paylaşabilmektedir.

Initiating Structure olarak tanımlanan ikinci model ise yazında otokratik liderlik olarak adlandırılmıştır. Demokratik liderliğin tersine bu modelde lider yetkisini çalışanlarıyla paylaşmak yerine, onları yönlendirmeyi ve yetkilerin tamamını kendisi kullanmayı tercih etmektedir (Tağraf, Çalman. 2009).

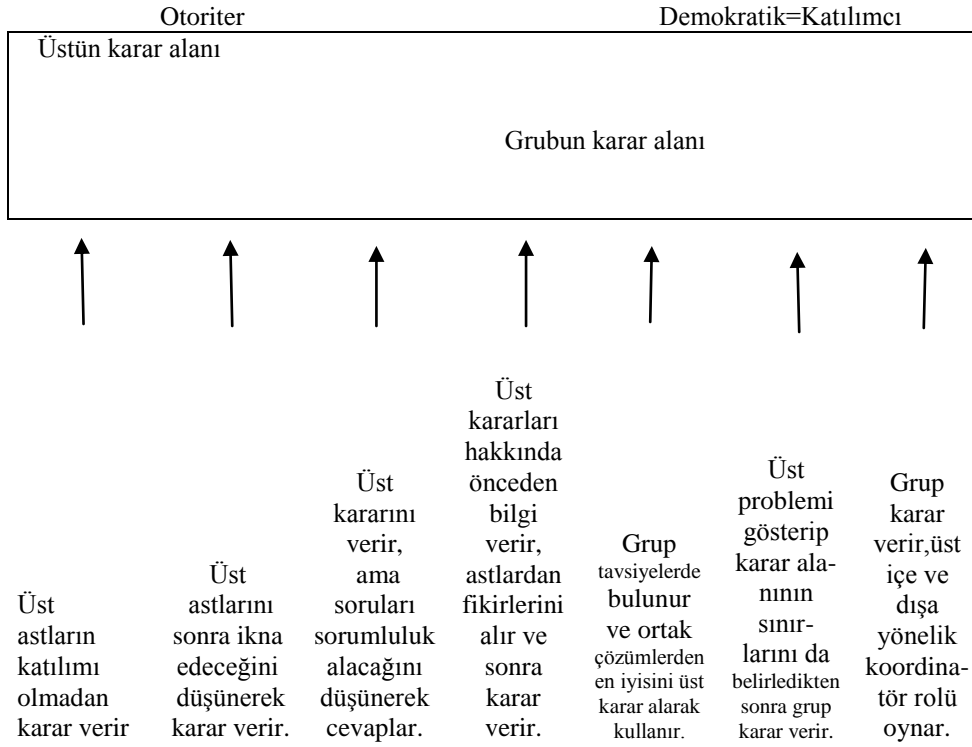
Bu boyutlar bağımsız olarak ele alındığından, yöneticilerin birini kullanma düzeyleri, diğer boyutu ne kadar kullanacağını belirlememektedir. Bir başka ifadeyle, yöneticinin etkili bir liderlik için boyutlardan birini diğerine tercih etmek zorunda olmadığı belirtilmektedir. Bu iki boyutlu yaklaşım, yönetim alanında, göreve dönüklüğü katı biçimde savunan bilimsel yaklaşımla, Hawthorne araştırmaları sonucu ortaya çıkan insani ilişkiler yaklaşımı arasındaki uçurumu daraltmıştır (Dilber, 1976: 55).

1.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Üniversitesi çalışmalarına yakın zamanda yürütülen Michigan Üniversitesi çalışmaları Rennis Likert başkanlığındaki bir ekip tarafından yürütülmüştür. yirmişer kişilik ekipler üzerinde yapılan çalışmada iş tatmini ve grup verimliliğinin artırılması üzerinde durulmuştur.

Çalışmalarda, bizim çalışmamızın amacına benzer şekilde, yüksek performansla yöneticiler arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yüksek verimliliğin olduğu bölüm yöneticilerinin çalışanlarla olan insani ilişkilerinin, düşük verimin olduğu bölüm yöneticilerinininkinden daha yoğun olduğu gözlemlendiğinden, ast-üst ilişkisinin performansa etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2005:592).

Söz konusu üç liderlik davranışını bu üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsünde çalışan Tannenbaum ve Schmidt grup üyeleriyle kararları paylaşma yönünden incelenmiş ve Şekil 1.1 de gösterilen matristeki gibi özetlemiştir (Baysal, Tekaslan, 2004:251).



Şekil 1.1 Lider – Üye Paylaşımı

Kaynak: Baysal, C., Tekaslan, E. 2004:251.

Michigan Üniversitesince yapılan çalışmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı en önemli nokta liderlerin davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıyla ilgilidir. Ohio State ve Michigan araştırmalarındaki bulgularla insan ilişkileri ve göreve dönük öğelere ait bulgular tanım bakımından aynı, ancak sınıflandırma bakımından farklı değerlendirilmiştir. Ohio State araştırmalarına göre bu iki öge birbirinden bağımsız düşünülüp, bir yöneticinin her ikisine de az ya da çok yakın olabileceği derecelendirme şeklindeydi. Ancak Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağını, yani ya üretime dönük ya da kişilere dönük olabileceğini ileri sürerek, bu iki değişkeni kategorik olarak değerlendirmiştir. Başka bir ifadeyle, kavramın unsurları aynı ancak aralarındaki ilişki birbirinden farklı ele alınmıştır (Dilber, 1976: 55).

1.2.4. X ve Y Teorisi

McGregor tarafından geliştirilmiş olan bu teori, yöneticilerin insan davranışı hakkındaki yaklaşımlarının, yöneticilerin onlara karşı davranışlarını da belirlediği düşüncesi oluşturmaktadır. McGregor bu teoride liderlik tutumlarını X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırdığı kavramlar çerçevesinde ele almıştır (Koçel, 2005:594).

X teorisi insan davranışlarının şu temellere dayandığını savunur:

- 1- Ortalama bir insan normal olarak çalışmayı sevmez ve mümkün olan her fırsatta işten kaçma yoluna başvurur.
- 2- Ortalama bir insan sorumluluktan kaçır, yüklenmek istemez ve güvenceyi tercih eder.
- 3- İnsanlar kurumun çıkarlarını pek düşünmez, kendi çıkarlarını çok daha fazla önemserler. Motive edilmesi ancak maddi ödülle olabilir.
- 4- Bu özellikleri dolayısıyla insanların çalışmasını sağlamak için zorlamalı, bir makine gibi addedip sosyal istekleri pek önemsenmemeli ve amaçlara ulaşmak için gerektirse cezalandırmadan kaçınmamalıdır.

Bunun tam aksini savunan Y teorisine göre ise;

- 1- İnsanlar için iş, oyun ve dinlenme kadar tabii olup işe karşı nefret değil tatmin hissi duyarlar.
- 2- İnsanlar doğuştan tembel değildir. Fakat zaman içerisinde tembelleşirler.
- 3- İnsanlar belirledikleri amaçları doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışabilirler.
- 4- Her insanın potansiyeli vardır ve olumlu şartlar altında gelişir. Böylece kişi daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

5- Yöneticinin yapması gereken huzurlu bir çalışma ortamı oluşturarak insanın kendini geliştirmesine ve var olan enerjisini amaçları doğrultusunda kullanmasına fırsat tanımaktır.

McGregor' un bu kuramıyla yönetim üzerine yapılan çalışmalarda “beşeri ilişkiler” kavramı önem kazanmış ve bu alanda yapılan diğer çalışmalarda göz önünde bulundurulmadan geçilmemiştir (Eren, 1998:27).

1.2.5. Yönetim Tarzı Matrisi

Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçları Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından ikili kategorik sınıflandırmadan, çeşitli seviyelerde derecelendirmiş bir matrise dönüştürülmüştür. Yönetim tarzı matrisi adı verilen bu yapıda 1’den 9’a kadar numaralandırılmış eksenlerde yöneticilerin kişilere ve üretime yönelik tutumları derecelendirilmiştir (Eren, 1998: 36).

İnsana Dönüklük	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılama özen ve huzurlu bir iş ortamının verimi arttırması				9.9 Yönetim Motivasyonu kendiliğinden yüksek kişilerin örgüt amaçları doğrultusunda huzurlu bir iş ortamında çalışması						
	8											
	7											
	6		5.5 Yönetim Hedeflenen verimliliğe çalışanların motivasyonu gözetilerek ulaşma.									
	5											
	4											
	3	1.1 Yönetim Sıradan bir çalışan olarak iş yapmak için minimum gayret sarf etmek				9.1 Yönetim Hedeflenen verimliliğe ulaşmada gerekenleri yerine getirirken çalışanların ihtiyaçlarıyla asgari seviyede ilgilenme.						
	2											
	1											
Düşük		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek	
		Üretime Dönüklük										

Şekil 1.2. Yönetim Tarzları Matrisi

Kaynak: EREN,1998; 37

Matrisin 9.1 bölümünde görülen yönetici davranışında; üretimin maksimizasyonuna yönelik çaba yüksek iken, insan ihtiyaçlarının, motivasyonun, iş tatmininin göz önüne daha az alındığı görülmektedir.

Bu anlayışın tam zıddı olan 1.9 bölümünde ise yönetici davranışları çalışanların tatmin edilmesine odaklanmıştır. Yüksek motivasyonlu, iş ortamı huzurlu çalışanların zaten kendiliğinden verimli ve yüksek üretimi gerçekleştireceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak yapılan çalışmalarda bu varsayımı destekleyen bir sonuca ulaşılmamıştır.

5.5 olarak adlandırılan matrisin orta bölümünde yönetici davranışlarında insana dönüklük ve üretime dönüklük arasında bir denge gözetildiği görülmektedir. Söz konusu denge çalışanların ihtiyaçları ile performans beklentileri arasındadır. Çalışanların ihtiyaçları bir ölçüde tatmin edilmeye çalışılırken beklenen performansın da elden geldiğince korunması yönetici tarafından hedeflenir. Hem çalışanları hem yöneticileri memnun eden bir sistem kurulmaya çalışılmaktadır.

9.9 noktasındaki bir yönetici ise, 5.5'teki dengeden daha farklı olarak her iki unsurun da maksimizasyonunu birlikte öncelikler. Çalışanların kendi istek ve çabalarıyla yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatminine ulaşılabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yönetici çalışanların yüksek güdülenmesine özel önem vermektedir. Bu tezin mevcut bilgiler ışığında en etkili yöntemi ileri sürdüğü düşünülebilirken, bir kurumun istenilen tüm özelliklere sahip kişilerden oluşmuş bir kadroyu nasıl temin edeceği ve elde tutulacağı ya da yenileneceği sorusuna cevap vermenin zorluğu da yadsınamaz bir problem olarak değerlendirilebilir (Eren, 1998: 38).

1.2.6. Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarını temel alan Likert, oluşturduğu Sistem-4 Modeli yardımıyla lider davranışlarını dördü bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Tablo 1.2'de liderlerin gruplara ayrılmasında kullanılan

davranış biçimleri gösterilmektedir. Likert' in bu sınıflandırmasında Sistem 1 ve 2 'nin X kuramına, Sistem 3 ve 4'ün Y kuramına yakın olduğu görülmektedir.

Sistem 1 ve 2'de takım çalışmasına rastlanmadığını ve liderin otoritesinin hâkim olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde karşılıklı iletişim zayıftır. Sistem 3 ve 4'de ise örgüt amaçlarına katılma, takım çalışması yapma ve lidere düşüncelerini açıkça ifade edebilme gibi farklı davranış biçimleri görülmektedir. Bu yaklaşıma getirilen en büyük eleştiri Sistem-4 yaklaşımının her zaman geçerli olduğu savı oluşturmaktadır (Koçel, 2005:596).

Tablo 1.2. Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	(İstismarcı Otokratik	(Yardımsaver Otokratik)	(Katılımcı)	(Demokratik)
1.Astlara olan	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendisini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
3.Üstün astlarıyla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirini soran.	Genel olarak astların fikirini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirini onları kullanır.

Kaynak: Koçel, .2005:596

1.3.Durumsallık Teorileri

Organizasyonun sahip olduğu yapıyı ve süreçleri etkileyen durum ve koşulların, yönetimin verimliliği açısından belirleyiciliğinin (Koçel, 2005:270)

göz önüne alınma zorunluluğu zaman içerisinde kendisini göstermiştir. Özellikler ve Davranış teorilerinde gördüğümüz lideri inceleme ve yöntemlerini kesin sınıflandırmaya tabi tutma yaklaşımı tüm durumları açıklamada yetersiz kalmaktaydı. Bunun yerine duruma göre en iyi hareket edebilme yetisinin liderliği belirleyici olduğunun görülmesi, yeni bir yaklaşımı doğurmuştur. Bu kurama göre en iyi lider davranışı, liderin kendi özelliklerinden ya da davranışından değil, doğru yerde doğru davranışı sergilemesinden; yeni duruma, şartlara göre esneklik gösterebilmesinden anlaşılmaktadır (Tekaslan, Baysal 2004:263).

1.3.1. Etkin Liderlik Kuramı

Liderlikte kendi adıyla anılan etkin liderlik kuramını ilk kullanan Fred Fiedler olmuştur. Bu kurama göre lider ve üyeler arasındaki iletişim, işin belirlilik düzeyi, liderin pozisyonundan kaynaklanan gücü durumsallığı belirleyen faktörlerdir. Liderin başarısı da bu belirleyici unsurlarla ilgili aldığı kararlara bağlıdır (Sabuncuoğlu, Tüz. 2003:223-225).

Fiedler'in teorisinin temelini oluşturan durumsal değişkenler üç önemli faktöre bağlıdır. Bunlar (Koçel, 2005;599);

1-Liderin Üyelerle Olan İlişkileri; bu liderle üyeler arasında karşılıklı güven ve saygı gibi unsurları ifade eder. Karşılıklı saygı ve güven duygularının varlığı liderin başarısı üzerinde oldukça etkili görülmüştür.

2- İşin Belirlilik Düzeyi; Yapılacak işin tanımının açık olması, nasıl yapılacağına ya da sorunlarla karşılaşılması durumunda ne gibi çözümler üretileceği gibi belirli yolların olmasını ifade eder. Yapısı belirlenmiş işlerin liderin etkisini arttırdığı düşünülmektedir.

3- Liderin Pozisyonundan Kaynaklanan Gücü; Liderin yetkilerinin sınırlarını ifade eder. Yetki gücü yüksek liderlerin çalışanları etkileme güçleri daha fazladır.

Fiedler üç faktörü 8 kategoriyle değerlendirip bir tabloda toplamıştır. Ortaya çıkan boyutları kullanarak hangi durumda hangi lider tarzının etkin olacağını belirlemek için çeşitli gruplar üzerinde çalışma yapmıştır.

1.3.2. Yol-Amaç Kuramı

Durumsallık teorisinin temeli olan “farklı durumlarda nasıl etkili lider olunur” a cevap arayanlardan House ve Evans’ın yaptıkları çalışmalar sonucu ortaya koydukları teoriye Yol-Amaç teorisi denmektedir. Bu teoride lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi ve onları ne ölçüde motive ettiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Teori insan davranışlarını iki unsurun etkilediğini savunur. Bunlar;

- Kişinin, belirli davranışlarla belirli sonuçlara ulaşılacağına olan inancı (beklenti)
- Bu sonuçlara kişinin verdiği önem (Koçel, 2005:602).

Yol – amaç kuramına göre lider takipçilerini motive edebilmek için başta ödüllendirme olmak üzere farklı araçlar dener. Bu araçların takipçiler üzerindeki etkisine yol adı verilmiştir. Takipçileri ödüllere götüren bu yolun açık olup olmamasının yanında, çalışanların değer verdikleri ödüllerin artırılmasının motivasyon üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Bilgin, 1986:188).

Bu teoriye göre liderlerin uygulayabileceği dört yönetim tarzı bulunmaktadır.

- Otoriter; takipçilerin ne kararda söz hakkı vardır ne de istek ve ihtiyaçları göz önüne alınır. Lider hedeflere ulaşmak için plan, program yapar takipçiler uygular.
- Destekleyici; takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını önemser, onlara değer verir ve destekler. Bu destek arttıkça takipçilerin performanslarını yükseltme çabaları da artacaktır.
- Katılımcı; takipçilerin karar alınırken söz sahibi olmasını teşvik eder ancak nihai kararı yine kendisi verir. Takipçilere kararlarda söz hakkı verilmesinin nedeni; onların gelişmelerine, aktifleşmelerine ve hedeflere daha bağlı hale gelmelerine yardımcı olmaktır.

- Başarıya yönelik; lider yüksek hedefler belirleyen ve hedeflere ulaşmak için var olan tüm engelleri ortadan kaldırarak, takipçilerine güvenen bir davranış biçimi sergiler. Bu teorinin geçerliliğini ispatlayacak düzeyde çalışma yapılmamıştır (Koçel, 2005:603).

1.4.Yakın Dönem Liderlik Yaklaşımları

Bilimsel araştırmalara konu olan birçok alanda görüldüğü gibi liderlik alanında yıllar geçtikçe beklentilerde ve kavramın unsurlarında değişiklikler olmuştur. Liderlik biçimlerinde yer alan unsurlardaki bu değişimin, klasik ve yeni anlayışa göre gösterdikleri farklılıklar Tablo 1.3 de özet halinde verilmiştir.

Liderlik konusunda çalışan araştırmacılar genellikle şahsi görüşleri ya da mesleklerinin etkisiyle tanımlamalarda bulunmuşlardır. Aykan'dan nakille; Stodgill (1974) çalışmalarının sonucunda “ liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır” demek durumunda kalmıştır. Neticede lider ve liderlik kavramı buldukları ortama göre anlam farklılıkları taşıyabilmektedir (Aykan 2004:215).

Hem kişilerin, hem de ortamın etkisine bir de teknolojik gelişmeler eklendiğinde, doktorluk, mühendislik gibi mesleklerin revaçta olduğu 20.yy’ dan yöneticilik mesleğinin ön plana çıkmakta olduğu 21.yy’ a girerken etkili görülen liderlik biçimleri ya da lider özelliklerinde değişimler olacaktır (Gökkuş,s.5).

Bu özellikler Leblebici’ nin aktardığına göre şu başlıklar altında toplanmıştır;

- “Anlamlı, kabul edilebilir ve astlarca paylaşılan bir vizyon geliştirebilen,
- Bu vizyonu yaşayan, yaşatan ve doğru ifade edebilen,
- İletişim yeteneği gelişmiş,
- Astlarını, onların kabul edip benimsedikleri vizyonuna uygun bir misyonla yönlendirebilen,
- Sürekli geleceğe bakan ve geleceği stratejik biçimde düşünen,
- Yenilik yaratan ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik eden,
- Yenilikleri uygulamaya aktarabilme becerisine sahip,

- Örgütte güven ortamı yaratarak bu ortam içerisinde astlarına güvenen ve onları yetkilendiren,
- Risk alabilen ve risk almayı teşvik eden,

Astların gelişmesini teşvik eden ve onlara kendilerini geliştirmeleri için ortam hazırlayan kişi” (Leblebici, 2008: 70).

Tablo 1.3. Klasik Ve Yeni Liderlik Anlayışı

Liderlik Unsurluk	Klasik Liderlik Anlayışı	Yeni Liderlik Anlayışı
Fikirler	Yönlendirme, kapsamlı iş meselelerinden çok günlük problemlerle ilgilidir. Geliştirme programları retoriktir ve okullarda öğretilen örnek olaylara dayanır.	Yönlendirme, liderin kendi fikirlerine dayanır, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye zorlar. Geliştirme programları pratiktir ve gerçek hayattaki örnek olaylara dayanır.
Değerler	Liderler çoğu zaman kitleler için yüzeysel mesajlar şeklindeki örgütsel değerleri açıklar.	Liderler insanlara kendi kişisel değerlerini işyerinin değerleriyle bütünleştirmede yardımcı olur ve değerler çatıştığında da ortaya çıkan paradoksları açıklar.
Enerji	Programlar ağza bir parmak bal çalmanın ötesine geçemez; insanlar iş başına döndüğünde balın tadını unutmuslardır.	Programlar süreklilik taşır, liderler motivasyon için esas alınacak çerçeveleri öğretir.
Ufuk	Profesyonel eğiticiler zor kararları almayı değil, zamanlamaya ve öncelik belirlemeye ağırlık verir.	Liderler beklenen performansı ya da değer standartlarını yerine getirmeyen insanlara ne yapılacağı gibi ikilemleri aşmaya bizzat yardımcı olur.
Liderlik Odağı	Liderlik strateji, finansman ve benzeri alanlardaki teknik becerilerin bir derlemesine ağırlık verir.	Liderlik kişisel öyküler (Ben kimim, biz kimiz, nereye gidiyoruz?) temelinde örneklere ağırlık verir.
Üst Yönetimin Rolü	Üst düzey yöneticiler geliştirme programlarına destek vermekle yetinir, sadece katılmış olmak için zaman zaman bu programlara katılır.	Üst düzeydeki yöneticiler aktif katılımcı olarak hareket eder, liderlik özelliklerini geliştirme programlarının bütününe ya da önemli bölümüne öncülük eder.

Kaynak: ÇETİN, Canan."Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi" İTO (2008) s.67-68

1.4.1. Dönüşümcü Liderlik

İlk olarak Burns (1978) tarafından kullanılan dönüşümcü liderlik kavramı hakkında günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. Burns dönüşümcü liderliği “insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi” olarak tanımlar. Hızla değişen dünyada bu tip liderlerin kurumlar açısından önemli bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalarda “rutin olmayan durumlarda dönüşümcü liderliğin daha etkili olduğu” düşüncesi ön plana çıkmıştır (Sığırı, Tabak, Güngör. 2010: 54).

Dönüşümcü lider, astların yüksek ideal ve hedeflerini cazip hale getirerek motivasyonu bir süreç olarak yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderle diğer liderlik tarzları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Önceki kuramlara göre; lider, çalışanları kendilerinden bekleneni yapmaları yönünde harekete geçirir. Oysa dönüşümcü bir lider, çalışanlarını yalnızca yapmaları gerekenleri değil, üstün performansla, kendilerini adanmaları sayesinde istenenden daha fazlasını yerine getirmeleri yönünde motive eder. Dönüşümcü liderler çalışanlarını, onların yetenek ve becerilerinin tümünü ortaya çıkartıp, böylece kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazlasını almayı hedefleyerek motive ederler. Bunu yaparken de izleyicilerinin nezdinde bir rol model görevi görürler. Böylece, kurum çalışanları görevlerinin önemini daha iyi kavramakta, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için yapmaları gerekenleri daha bilinçli yerine getirmektedirler. Aynı zamanda bireysel bakış açısının ötesine geçmiş olmaktadırlar. Kurumda böyle bir ortamı ve değişimi sağlayan, böylece örgütte değişimle beraber yenilik başlatan kimseler dönüşümcü lider olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, çalışanların alışlagelmiş rutinlerin dışında bir vizyon kazanarak, yenilik ve değişimin gerekli olduğuna inanmaları önemli bir nokta olarak görülmektedir. Bu sayede çalışanların performansları artırılarak sıra dışı ve özgün fikirler ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2005:441).

Dönüşümcü liderler, bilindik değişim yöntemlerden farklı hareket edip, sıra dışı hayaller kurarken bir yandan da çalışanların performansının yükselmesi için onlara imkân sunarlar. Bass (1985), dönüşümcü liderliğin dört farklı boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunlar: karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve zihinsel teşviktir. Birinci boyut olan karizmatik liderlik, rol model olarak davranan, ortak vizyon duygusu geliőtiren, gurubu işleyen ve engelleri aşmada destekçilerine inanan liderlerdir. Bu boyut aynı zamanda idealleőtirilen etki olarak tanımlanmıştır. Entelektüel teşvik; istekle kabul sağlamak için değişen amaç ve misyonu izlemede destekçilere yetki vermek ve onları teşvik etmek olarak tanımlanmıştır. Kişisel düşünce, destekçilere özel ilgi göstermek, her birbirine kişisel davranmak ve her birinin ihtiyaçlarını tanıyarak izleyicilerle kişisel iletişim kurmak gibi davranışları içerir. Sonuçta, yeni çözüm yollarında eski problemlerin olduğunu düşünen liderler, yeni fikirlerini açık bir şekilde ifade ederler ve destekçilerini geleneksel uygulamalar ve zihinsel olarak teşvik edilen fikirleri tekrar düşünmeleri için cesaretlendirirler (Bass, 1985).

1.4.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda bu tip liderlerin ortak özellikleri Şu şekilde ifade edilmiştir (Berber, 2000: 33–50);

- En belirgin özellikleri cesaretli olmalarıdır. Doğru bilinen bazı yanlış yöntemleri ve düşünceleri deęiőtirebilmek adına gereken tüm çabayı gösterir ve gerekli girişimleri hayata geçirirler.
- Sürekli öğrenen bir yapıya sahiptirler. Yaőadıkları olaylardan ders alan kişilerdir. İçinde buldukları grubun üyelerinden daha ileri düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

- Dönüşümcü liderler, organizasyon içerisinde kendilerini değişimin bir parçası olarak konumlandırırlar.
- Dönüşümcü liderlerin kavramsal yeteneklerini kullanmada etkin oldukları söylenebilir. Organizasyonu bir bütün olarak görüp, birimler arasındaki ilişkileri takip ederek bunları bütüne uygun hale getirme özelliği olan kavramsal yetenek, dönüşümcü liderlerce birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirmesi açısından oldukça iyi kullanılmaktadır.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanır ve güvenirlere. Bu yönlerinin kavramsal yeteneklerini etkin kullanabilmeleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu şekilde bireyin problemlerini anlayıp genel amaca uygun, uyumlaştırıcı çözümler üretebilirler.
- Bireyler üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sayede izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- Vizyon belirleyebilme yeteneğine sahip kişilerdir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsiz durumlarda mücadeleyi elden bırakmazlar.

1.4.1.2.Dönüşümcü Liderliğin Evreleri

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin uygulamalarının Şekil 1.3'te de görüldüğü gibi dört evrede gerçekleştiği gözlemlenmiştir (Kılıç, 2006: 89);

1- Değişime olan ihtiyacının ortaya çıkarılması: Bu aşamada dönüşümcü lider değişim ihtiyacını fark eder ve kilit yöneticilere bunu açıklayarak onları ikna eder. Bu önemli bir çalışmayı gerektirir. Çünkü genelde çevrede adım adım gerçekleşen değişim yöneticiler tarafından algılanamaz ve başarısızlıklarına neden olur. Süreç içinde organizasyon

üyelerinin değişime karşı duyarlı olmaları için liderin izleyeceği dört farklı yol vardır;

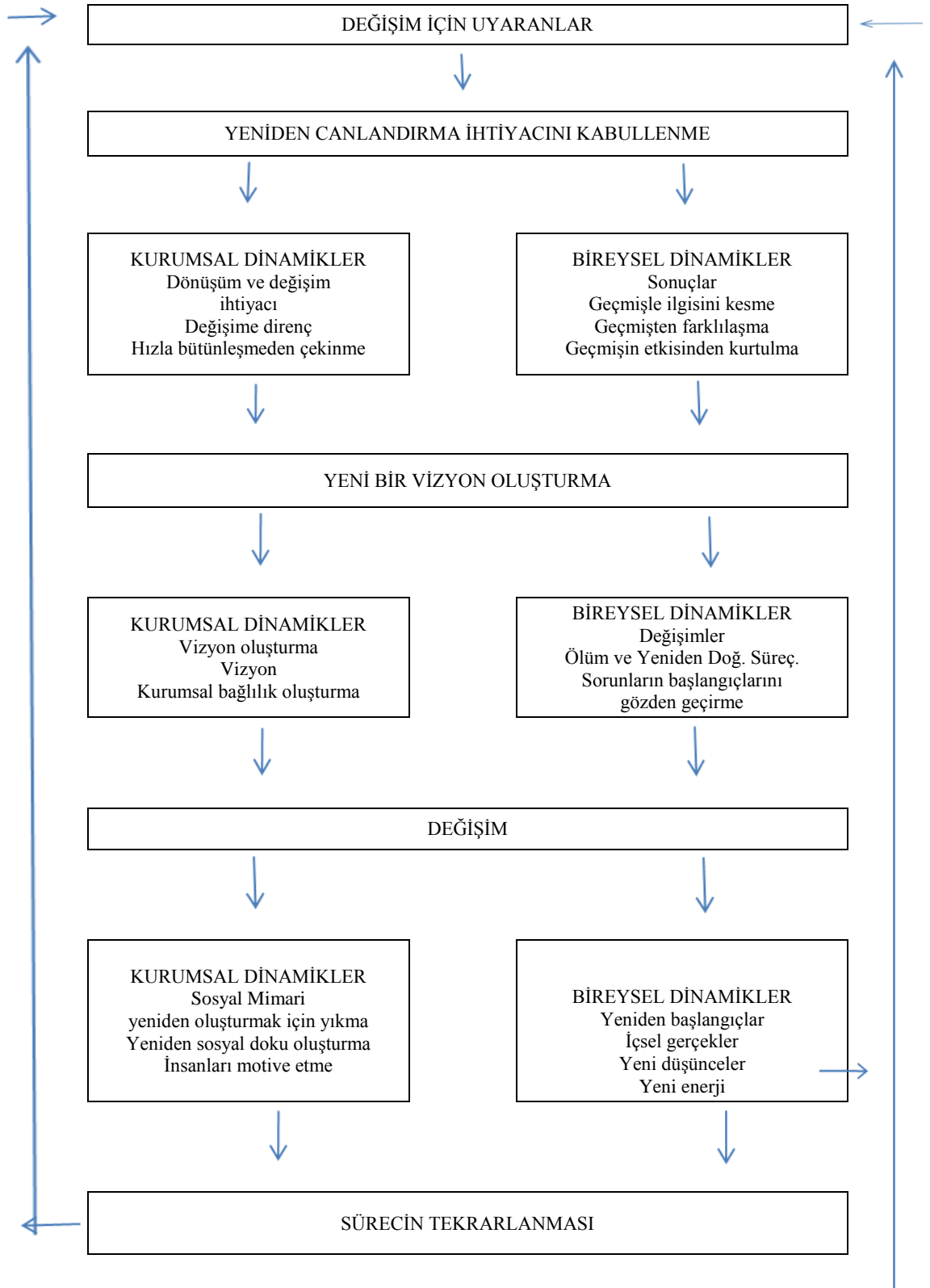
- Her şeyden önce olası tüm ihtimalleri periyodik olarak gözden geçirir ve takipçilerini düşüncelerinin sıra dışılığına bakmaksızın, cesaretlendirerek dile getirmelerini sağlar.
- Kendi kurumlarının dışından gelen eleştirileri değerlendirirler ve takipçilerini de yeni bakış açısı geliştirmeleri için desteklerler.
- Çalışanlarını benzer iş ortamlarını incelemeleri konusunda teşvik eder.
- Rakipleriyle işletmeleri arasındaki performans değerlerini kıyaslamaya tabi tutar. Maddi konuların yanında kalite, müşteri tatmini, işçi devir hızı gibi konuları da ele alır. Tüm bilgileri takipçileriyle paylaşır.

2- Değişim Sürecinde Geçişin Yönetilmesi: Ortaya çıkan değişim ihtiyacının bütün personel tarafından gerekliliğine inanılan bu dönemde lider dönüşümü başlatacak faaliyetler içine girer. İlk iş olarak, dönüşümün altyapısı hazırlanır: Problemler ve alanları tespit edilir. Sonrasında değişmesi gerekenlerin neler olduğunu belirlenir. Bu aşamada liderin en önemli handikabı karşılaşılan güçlükler nedeniyle kalıcı, köklü çözümlere odaklanmak yerine geçici, lokal çözümlerle yetinmesidir. Olması kuvvetle beklenen durumlardan birisi güç merkezlerinin, yerleşik düşünce ve sistemlerin değişmesi ile birlikte çalışanlarda meydana gelecek boşluk; düzensizlik, otorite yoksunluğu, kusurlu işleyiş algısıdır. Lider bu durumu elimine etmek için çalışanlarla mümkünse birey bazında ilgilenmeli, duygusal açıdan destek sağlayacak eylemlerde bulunmalı ve onların güvenini kaybetmeyerek dönüşüm sürecinin ivmesini korumalı (Kılıç, 2006: 89).

3- Yeni Bir Vizyon Oluşturma: Kişilerin veya kurumların, gelecekte kendilerini görmek istedikleri durumun ifadesi olarak tanımlanan vizyon iyi tanımlanıp güçlü bir şekilde temsil edildiğinde çalışanlar nezdinde bir cazibe oluşturabilir. Dönüşümcü liderlerin yeni vizyon oluşturma konusunda yetkinliğe sahip olmaları beklenir. Kurumun değişen zaman ve

koşullara uyumunu sağlayan ve geleceğe taşıyan bir vizyon belirleyebilecek, bunun gereklilik ve önemini -özellikle uygulayıcı alt yöneticiler başta olmak üzere- çalışanların geneline anlatabilecek, onları tanımlanan bu vizyonun gerekli olduğuna ikna ederek inandırabilecek olan kişilerdir.

4- Değişimin Kuruma Mal Edilmesi: Değişimin gerçekleşmesiyle birlikte yeni bir takım örgütsel ve sosyal bir takım sistemler oluşmuş olacaktır. Dönüştürücü lider bu aşamada yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan bu yeni sistemin korunması ve sürekliliğin sağlanması çabalarına yönelir. Bu çabaların, özellikle büyük kurumlarda başarıyla sonuçlanması için, hiyerarşik hatların tamamının değişimin kuruma mal edilmesine destek olarak, uyum içinde çalışması gerekmektedir.



Şekil 1.3 Dönüşümcü Liderlik Dönüşüm Süreci

Kaynak: Erçetin, 2000:65.

1.4.1.3.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü Liderliğin boyutları yazında entelektüel teşvik, bireysel destek, telkin ve güdüleme ve idealleştirilmiş etki (karizma) olarak ortaya çıkmıştır (Buluç,2009;13-14). Bu boyutlardan özellikle karizmayla ilgili farklı düşüncelerin ileri sürüldüğü görülmektedir, bu boyutla ilgili yazarlar farklı fikirler ortaya atmışlardır. Örneğin Weber ilk başlarda Dönüşümcü Liderliği karizmatik otorite çerçevesinde ele almış, sonrasında yaptığı araştırmalarda ise karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin bir boyutu olduğunu belirtmiş ve iki kavramı birbirinden ayırtmıştır (Aydıntan, 2009:263). Bazı yazarlar, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik arasında fark olduğunu savunarak, iki ayrı liderlik tarzı olarak ele almışlardır. Bazıları ise, dönüşümcü liderlikle karizmatik liderliği birbirinin yerine koymuşlardır. Başka bir grup yazar ise, karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin içinde fakat farklı bir liderlik süreci olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca dönüşümcü ve karizmatik liderliğin birbirinden farklılığını kabul etmekle beraber, karizmatik liderliğin, dönüşümcü liderliği içerdiğini söyleyen yazarlar da vardır. Bu alanda ilk çalışmaları yapmış olmasının da etkisiyle söz sahibi sayılan Bass, dönüşümcü liderlik süreci için karizmanın gereken ancak tek başına yeterli bir etken olmadığını belirterek, karizmatik liderliği dönüşümcü liderlik kapsamında değerlendirmiştir. Bass buna örnek olarak, karizmatik kişilikleriyle toplumda güçlü etkiler bırakabilen film yıldızları, ses sanatçıları, sporcular gibi alanında lider kişilerin yine aynı toplumda sistemli bir dönüşüm etkisi sağlayamadıklarını göstermiştir. (Erçetin, 2000: 59).

Bu çerçevede dönüşümcü liderlikle ilk çalışmaları yapmış olan Bass, takip eden 1991 yılında Avolio ve diğerleri (1991), (Bass ve Avolio, 1990 ve 1993),Bass (1997), Avolio, Bass ve Jung, (1999) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki; etkileşimci liderliğin boyutlarını ise koşullu ödül,

istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere yedi alt boyuta ayırmışlardır.

Bu boyutlar şöyle açıklanmıştır (Buluç,2009;13-14) ;

Entelektüel Teşvik: Entelektüel teşvik edici liderler, çalışanlarını var olan problemler karşısında farklı açıdan bakış geliştirerek, yapıcı olmaları konusunda desteklerler. Problemlere neden olabilecek sebepleri yeniden ele alarak, irdelemeyi teşvik eder. Bunun yanında, çözüm geliştirme aşamasında; mantıksal çerçeve çizilirken, sezgilere de önem verirler.

Bireysel destek: Dönüşümcü liderler, bireyleri fark ederler; çalışanlarını, aynı beklentiler içindeki tek tip bir grup olarak değil, birbirinden farklı ihtiyaçları, beklentileri ve karakterleri olan kişilikler olarak değerlendirirler. Dönüşümcü liderin bu yaklaşımı çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artmasına katkı sağlar. Lider, buradaki rolünü çalışana aynı zamanda bir nevi danışmanlık yapmak olarak belirlemiştir. Lider bu danışmanlık rolüyle, çalışanlara, kendilerinin güçlü ve zayıf taraflarını fark etmeleri yönünde yardımcı olur. Bununla birlikte çalışanların hedeflerine ulaşmaları için gereksinim duydukları kaynakları elde etmelerine de yardımcı olur. Bireysel desteğin kilit unsuru, tüm çalışanların isteklerinin birbirinden ayrı olması ve yine her birinin kendine has oluşunun algılanmasıdır. Yine bir diğer önemli nokta da çalışanların isteklerinin liderin değişmesiyle görece değişebilecek olmasıdır. Dönüşümcü liderler, adeta bir kariyer planlaması çerçevesinde; her bir çalışanın ihtiyaçlarını tespit edebilme ve değerlendirebilme, daha sonra onların var olan potansiyellerini en yüksek seviyede gösterebilecekleri yerlere terfi ettirme becerisine sahip olmalıdır.

Telkin ile güdüleme: Çalışanların lider tarafından kurumun vizyonunu benimseme ve kuruma bağlanmaları yönünde motive edilmesi ile ilgilidir. Telkin ve güdülemede liderin hedefi, kurumun amaçlarına ulaşması ve böylece performansının artması için takım ruhunun harekete geçirilmesini sağlamaktır. Lider, çalışanların gayretlerini, coşkularını artırıcı

konuşmalar yaparak onların pozitif duygu ve düşüncelerinin çoğalmasını sağlamaya çalışır. Liderin çalışanlar tarafından benimsenmiş bir vizyon ve misyona geliştirebilmesi, onun telkinle güdüleme gücünün daha da artmasına yardımcı olur. Başka bir ifadeyle çalışanlarda hem heyecan hem güven oluşturarak, sıkıntılı zamanlarda başarılı olmaları için onlara enerji ve iyimserlik telkin eder. Bu şekilde liderin dönüştürücü gücüyle rezonans olmuş ekiplerin geliştirilen yenilikçi iş metotları yüklerinin azaltması daha kolay olur.

İdealleştirilmiş etki (Karizma) : Liderin, çalışanların gözünde kusuruz bir rol model olmasını ifade eder. İdealleştirilmiş etki liderin çalışanların saygısını, güvenini kazanarak, yönetim labirentinin neden olabileceği engelleri aşmaları; alabilecekleri kararları daha kolay uygulamaya koymaları, kurum çalışma sistemini daha az hata ile yönlendirebilmeleri ve değiştirebilmeleri olanağı sağlar. Liderin çalışanlara birlikteliğini gösterip, onların güvenini kazanması, kurumun misyonuna gönülden inanmalarını sağlayarak onların üzerinde etkisini güçlendirmesi oldukça önemlidir. Çalışanlar, liderin hedeflediği noktaya ulaştığını gördüklerinde kendileri de istedikleri hedeflere ulaşmak için onun gibi davranmayı, tutumlarını, düşüncelerini ona benzetmeyi tercih ederler. Aynı zamanda başarının bir parçası olmanın hazzını da yaşarlar. Çalışanların performansının en üst düzeye çıkmasında çalışanların fazladan gayret göstermesinde idealleştirilmiş etkinin rolü büyüktür.

Dönüşümcü Liderliğin tüm boyutları süreç içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. Tablo 1.4’de bu boyutlara ait davranış göstergeleri özetlenmiştir. Buna göre örneğin, entelektüel uyarım, çalışanların fırsatları değerlendirmeleri için onlara destek olur, hedefe odaklar, dönüşüm süreci için onları motive eder. Telkinle güdülemede ise, çalışanları farklı düşünmeye yönlendirir, bunun güç olduğunu hatırlatır ve çalışanların kendilerine güvenmelerini telkin eder. İdealleştirilmiş etki ise yine çalışanların kuruma bağlılığını artırır, kurumun vizyon ve misyonunu benimsemelerini sağlar. Bireysel destekte ise çalışanların iç dünyasıyla ilgilenir, gelişmesini sağlar, cesaretlendirir ve onların birikim ve

kabiliyetlerini en yüksek seviyede gelişmesi için çabalar. Tablo 1.4. de bu boyutlara ait göstergeler verilmiştir (Keleş, 2009:30).

Tablo 1.4 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

ZİHİNSEL TEŞVİK
-Çalışanların düşüncelerini irdeleyebilmeyi yönünde cesaretlendirir.
-Çalışanların fikirlerini her nasıl olursa olsun saygıyla karşılar ve dinler.
-Çalışanları hızlı düşünebilmeleri konusunda yönlendirir.
-Problemlerin çözümünde geçmişten ders alır.
- Kurum içi istişare toplantıları yaparak, ortak akıl oluşturmaya çalışır.
-Problemleri iyi analiz ederek, yeniden irdelemeyi böylece farklı bir açıdan bakabilmeyi teşvik eder.
BİREYSEL İLGİ
-Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder.
-Çalışanların hem sevinçleriyle hem sıkıntılarıyla ilgilenerek kişisel bağ kurar.
-Çalışanların beklenti ve kabiliyetlerine göre proje üretir.
-Çalışanlarına kabiliyet ve ihtiyaçları doğrultusunda esneklik sağlar.
-Çalışanlarını karşılıklı fikir alış verişi için destekler.
-Çalışanlarının hem mesleki hem kişisel gelişimlerini teşvik eder, imkân oluşturur.
TELKİN İLE GÜDÜLEME
-Çalışanların hedefledikleri performansa ulaşabileceklerine dair inançlarını güçlendirir.
-Çalışanlara faaliyetlerinin bazı bölümlerinde bizzat kendisi örnek olur.
-Birkaç adım sonrasında da düşünerek oluşabilecek fırsatlarda çalışanlarına yardımcı olur.
-Çalışanlara faaliyetlerin nedenleri hakkında yeterli bilgilendirmeyi yaparak amaca ulaşmayı kolaylaştırır
-İleriye dönük pozitif, yapıcı fikir ve projeler üretir.
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (KARİZMA)
-Çalışanlarda ortak bir görev ve sahiplik duygusu oluşturur.
-Çalışanlara kurumun amacını telkin eder.
-Çalışanların beklenti ve arzularını dikkate alır.
- Üst düzeyde yaşanan problemleri tespit eder.
-Kritik durumlarda ortamın havasını yumuşatır.

Kaynak: Keleş, 2009: 31.

1.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ile çalışanların isteklerini, beklentilerini karşılıklı olarak gözetilen bir çeşit al-ver yaklaşımıdır; liderin ortaya koyduğu hedef, performans beklentileri açık ve bununla birlikte çalışanın süreç sonu kazanımları da aynı şekilde nettir. Bu yaklaşıma göre Bass, etkileşimci lideri, hem çalışanlarından bekledikleri performansı hem de istenen hedeflere ulaşıldığında kendilerinin nasıl bir ödül beklentileri gerektiğini son derece açık bir ifadeyle belirten lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985: 12).

Etkileşimci liderlik konusunda araştırmacılarca farklı tanımlar ortaya konulmuştur. Örneğin Mackenzie (2001), etkileşimci lideri, ödülünden çok ceza eğilimli lider olarak tanımlarken, Howell ve Avolio'ya (1993) göre etkileşimci lider; çalışanlarını grubun diğer üyeleriyle beraber mevcut problemleri çözme ve daha önceden tanımlanmış görevleri yerine getirme konusunda yönlendiren lider olarak değerlendirmiştir (aktaran, Korkmaz, 2005:403). Bu konuda bir başka tanımda bulunan Leithwood (1992) ve Liontos'a (1992)' a göre ise etkileşimci lider, hem çalışandan beklentisini hem karşılığında verilecek ödülü son derece açıkça ifade eden, hem de bu ikisi arasındaki uyumu denetleyen lider olarak tanımlanmaktadır. Burns ise etkileşimci liderleri çalışanlarının kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşmasında onları destekleyip, güdüleyen ve onları yönlendiren kişi olarak tanımlamaktadır (Korkmaz, 2005: 403).

Literatürde işlevsel liderlik, işlemci liderlik ya da sürdürümcü liderlik adı altında farklı isimlerle de tanımlanan etkileşimci liderlik, çalışanların liderin kendilerinden beklenenini yapmaları halinde liderin de çalışanların isteklerini yerine getirmesi ilişkisidir. Bu durumda liderin çalışanların isteklerini bilmesi, doğru değerlendirmesi, dahası zaman içinde beklentilerde meydana gelen değişimleri iyi gözlemleyip ona göre adım atması etkileşimci liderliğin önemli noktasıdır. "Sürdürülebilir liderlik" kavramının kaynağı beklentilerdeki değişimin takip edilmesinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2006:25).

Etkileşimci liderler çalışanlarından performansı iyi olanların, daha yüksek ödeme, saygınlık ve çalıştıkları makamda yükselme gibi isteklerini yerine getirirler. Buna karşın performansı düşük olanları cezalandırma yolunu tercih ederler. Ancak bununla beraber liderlerin, çalışanlara söz verilen ödülleri yerine getirme konusunda genel olarak isteksiz olmaları, etkileşimci liderlerin de başarısız olmasının temel nedeni sayılmaktadır. Çalışanların nezdinde etkin ve itibarlı görülmek isteyen liderler, yerine getirmeleri gereken ödülleri verme konusunda hassas davranmalı, çalışanlarını kendilerinden istenen performansı gösterdikleri sürece söz konusu ödülleri alacaklarına dair ikna edip, inanmalarını sağlamalıdır (Bass, 2004: 268).

Etkileşimci liderlik uygulamalarında bir takım eksiklikler gözlemlenmiştir. Bu eksiklikler şöyle açıklanmıştır (Bass, 2004:267-270);

- Değerlendirme yöntemlerinin uygun seçilmemesi, zamanın hızına yetişmenin zorluğu, sergilenen yönetim biçimindeki hatalar, vaat edilen ödüllerin etkinliğinin ne olduğu, ne zaman ve aralıklarla yerine getirileceğine bağlı olması ve bu noktada yapılan yanlış bir tercihin çalışanın ödüle olan inancına yansması bu tarz liderliğin ilk sakıncaları arasında yer almıştır.
- Çalışanların beklentilerinin birbirinden farklı olması etkileşimci liderliğin sakıncalarından ikincisini oluşturur. Örneğin iş odaklı çalışanlar genellikle içsel dinamikleri kullanırlar. Söz konusu destekler konusunda “başkası söylemese de yaptığım doğru olup olmadığını bilirim” ve “doğru şeyi yaptığıma inanıyorsam, başkalarının ne düşünüp söylediklerini çok önemsemem” düşüncesindedirler.
- Etkileşimci liderliğin başarısız olmasının bir diğer nedeni de, lider ile çalışanların önemsedikleri şeylerin farklı olmasıdır. Çalışanlar kendi performanslarını değerlendirirken işlerinde ki başarı ya da başarısızlıklarını, iş arkadaşlarınınca yapılan değerlendirmeleri, kıyaslamaları liderlere göre daha fazla önemserler. Oysa liderler çalışanları değerlendirirken, onların terfisi, ödüllendirilmesi gibi durumlarda kendi bireysel düşüncelerini ön plana alıp, ona göre karar verme yönünde hareket ederler.
- Etkileşimci liderlikteki sakıncalardan bir diğeri de çalışanların ödüllendirilme konusundaki istekliliğinin istismara yol açabilmesidir. Liderin kontrol alanı olan raporlara yeterli sayısal verileri yazma uğruna, yapılan iş kalitesizleştirilebilir.

Dolayısıyla meydana gelen isteksizlik, zaten iyi bir şekilde yapmaları gereken işlerini yapmayarak, sürekli bahane üretmeleri sonucunu doğurabilir.

1.4.2.1.Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Yazında etkileşimci liderliğin genellikle 3 boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisna ile yönetim ve tam serbesti tanıyan -laissez-faire- liderliktir. Bu boyutlarla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Buluç, 2009: 15):

Koşullu ödüllendirme: Çalışanların sergiledikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre ödül ya da yaptırım belirlenmesi koşullu ödül olarak tanımlanmıştır. Liderler, kurum için hedeflenen amaçlara ulaşılması için neler yapılması gerektiği ve çalışanların beklentilerinin nasıl karşılanacağı konusunda çalışanlarla anlaşmaya varırlar. Lider çalışanların çabalarının, gösterdikleri iyi performansın karşılığı olan ödülleri vererek takdir eder. Belirlenen ödüller gösterilen çaba ya da performansa bağlı olarak değişir.

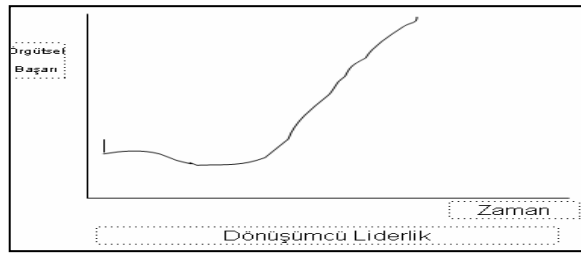
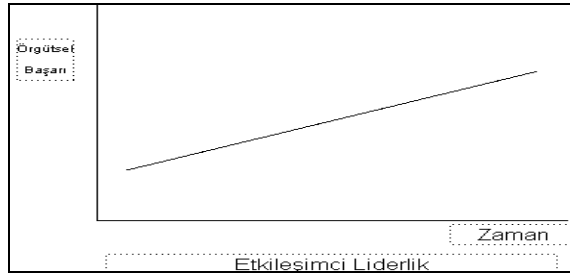
İstisna ile yönetim: İstisna ile yönetimin, uygulamada aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde yer aldığı görülmektedir. Aktif yönetimde lider sürekli gözlem içinde olup, hata ya da sapma olmamasına ya da en azından oluşma aşamasında düzeltilmesine özen göstererek kusursuz iş yapmaya çaba harcarlar. Pasif yönetimdeyse liderler, hata ya da sapma olduktan sonra devreye girerler. Bu aşamaya kadar geçen süreçte lider müdahale etmekten kaçınır ve düzeltmek için hiçbir çaba sarf etmez. Bu tip liderler, belirlenen hedeflere ulaşmak için önceki yöntemler kullanılabildiği ve çalışanların işlerini yapmalarına engel olmadığı sürece eylemde bulunmamayı tercih ederler.

Tam serbesti tanıyan liderlik -Laissez-faire- : Lider sorumluluğu almış personelin işine karışmaktan, onun adına karar vermekten, aktif olup bir şeyleri doğrudan yapmaktan kaçınır. Lider etkisizmiş gibi algılanır,

ortalarda görünmemeyi ve hareketsiz kalmayı tercih eder. İsteksiz, kararsız, pasif bir tutum sergiler. İhtiyaç duyulduğunda bile neredeyse ortalarda görünmeyerek, sorunların neden olanlarca ya da sorumlu konumdaki kişilerce çözülmesini teşvik eder. Bir anlamda lidersizlik durumu meydana getirirler.

1.4.3. Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

Etkileşimci liderlik tarzı sergileyen yöneticiler, çalışanların motivasyon ve performanslarını artırmak adına onlara ödül olarak makam ve para gibi teşvik edici kaynaklar kullanmayı tercih ederler. Etkileşimci liderler şekil 1.4'de de görüldüğü gibi yönettikleri kurumu belli bir başarının altına düşmediği ve işleri iyi götürdükleri sürece, kurumsal bir vizyon ya da kültür değişimine ihtiyaç duymaksızın, mümkün olduğunca durağan bir yapı içerisinde yönetmeye devam ederler (Eren, 2000;416).



Şekil 1.4 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikte Örgütsel başarı – Zaman İlişkisi
(Kaynak: Eren, 2000:416)

Buna karşılık dönüşümcü liderler çalışanlarına vizyon kazandırır. Bununla da yetinmeyip vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verirler. Kurumun yerleşik kültüründe değişiklikler yapar, onların kendilerini potansiyeli yüksek, yaptıklarından daha fazlasını yapabilecek güçte olduklarına inanmalarına kapı aralarlar. Güçlerinin, becerilerinin ve kendilerine olan güvenlerinin farkına vardırarak, iyi ve önemli işler yaptıklarını düşünmelerini sağlarlar. Buna karşılık, etkileşimci lider kurumun yerleşik kültürüne ayak uydurmayı tercih ederek, değişime, yenilenme, stratejik ve uzun vadeli planlar yapma yoluna gitmek yerine kurumun kârlılık ve pazar payı gibi sayısal verileri ile ilgilenirler. Bu verilerin yüksek olması onlar açısından başarı göstergesi olarak yeterlidir. Kurumun yerleşik kültürüyle uyumlu, mevcut çalışmaları iyileştirme adına yön verici olan etkileşimci liderler bu bakımdan daha çok yöneticiliğe daha yakın durumdadırlar. Oysa değişimci liderlik tarzına yakın olan liderler, kurumlarını hem süreç bakımından, hem kültür bakımından, hem vizyon bakımından dolayısıyla da performans bakımından değişik yöntemlerle yönetmeye çabalarlar. Bu tip liderler değişim ve reformu asıl unsur olarak ele alırlar. Etkileşimci liderliğin korumacı kültürü dönüşümcü liderlerde yok denecek kadar azdır. Dönüşüm sürecinin başlangıcında yerleşmiş olan düzene bağlılıktan kaynaklanan şaşkınlık hatta itirazlarında etkisiyle kurumun performansında azalma görülebilir. Ancak devam eden süreçte uyum hâkim olmaya başladıkça performans da tekrar yükselmeye başlar. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar Tablo 1.5’de gösterilmiştir (Eren, 2000:416).

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında Avolio, Waldman ve Einstein’a (1988) göre temelde iki noktada farklılık vardır.

- Bunlardan ilki hem dönüşümcü liderliğin hem etkileşimci liderliğin çalışanların hedeflerini, ihtiyaçlarını dikkate almalarıyla beraber uygulamada dönüşümcü liderlerin söz konusu hedefleri yükseltmeye çalışmalarıdır.
- Hem aktif etkileşimci liderler hem de dönüşümcü liderler çalışanlarının gelişimine destek verici, hatta yönlendirici bir davranış sergilerler, ancak

dönüşümcü liderler, bundan fazlasını isteyip çalışanlarının problem çözme yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunarak onlarında lider olabilmeleri için çaba gösterir (Murat, Açığöz, 2008: 157).

Tablo 1.5 Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman Yönelimi	Kısa	Uzun
	Bugüne Dönük	Yarına Dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistlik
Koordinasyon Mekanizması	Rol Ve Düzenlemelerle	Amaç Ve Değerlerle
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyondan	Takipçilerinden
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız	Organik
	Başına Buyruk	Birbirine Bağımlı
Niyet / Günü	Karşılıklı Düşünen	Ahlaki Yönünü De Düşünen
Ödül Sistemi	Organizasyona	Kişisel
	Harici	Kendine Özgü
Karar Alma	Merkezi	Yayılmış Dağıtılmış
	Geçmiş Tecrübelerle	Yukarıya Doğru Gelecek Yönelimli
Kendini İdrak Tarzı	Ben	Biz
	Kendi Merkezli	Sosyal Merkezli
Çalışanlar	Yerine Konabilir	Değerlendirilebilir Bir Kaynak
	Bir Araç	
Rehber Mekanizma	Kar	Vizyon Ve Değerler
Değişime Tutumu	Önlenbilir Direnç	Kaçınılmaz
	Statüko	Değişimi Kucaklamak
Kontrol	Sert Uyulmalı	Kendi Kendine Kontrol
Emir Komuta Mekanizması	Yönlendirici	Akılcı – Anlatıcı İkna Edici
Perspektif	İçsel	Dışsal
Görev Dizaynı	Bölgümlere Ayrımlı	Zenginleştirilmiş
	Bireysel	Grup

Kaynak:(Tichy ve Devana, 1990: .271–280).

1.5. Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik

Değişimin yoğun biçimde yaşandığı günümüzde liderlik davranışlarının eski yöntemlerle sürdürülmesi, söz konusu değişime uyum sağlamada sıkıntılara neden olabileceğini düşündürmektedir. Dönüşümcü liderlik bu değişim olgusuna en iyi uyumu sağlayabilecek liderlik tarzı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu değişim rüzgârı eğitim sistemini ve kurumlarını da içine alacak şekilde esmektedir. Esasında eğitim sistemi; toplumsal hayattaki teknolojik, ekonomik ve politik değişimler nedeniyle eskiye nazaran daha çok yönlü ve kapsamlı işlevleriyle en çok etkilenen sistemlerden birisi sayılmaktadır. Artan fonksiyonlar hem eğitimcilerin hem de özellikle idareci (yönetici) konumundaki müdürün değişimi yakalamalarını zorunlu hale getirmiştir. Eğitim yöneticilerinin klasik, bürokratik okul işleriyle boğulan kişiler olmaktan çok, buldukları kurumu değişimi yakalayabilen, dinamik bir yapıya dönüştürebilecek, özelliklere sahip kişiler olması gerekmektedir. Bunun için eğitim kurumlarının yönetiminde dönüşümcü liderliğin rolü oldukça önemlidir (Eraslan, 2004:1).

Kurt'un (2009;83) aktarımı yardımıyla eğitimde dönüşümcü liderlik konusunda Leithwood, Begley ve Cousins (1994) ortaya koyduğu model dikkat çekicidir. Söz konusu bu liderlik modeli eğitimde dönüşümcü liderlik kavramından üretilmiş sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Sekiz alt boyuttan bir kısmı Bass' ın 1985 yılında dönüşümcü liderlik unsurları olarak ortaya koyduğu yönlerle uyuşmaktadır. Leithwood ve arkadaşlarının (1994) geliştirdikleri modeldeki boyutlar şunlardır:

- Kuruma bir vizyon kazandırma,
- Grup hedeflerinin gelişmesine imkân sağlama,
- Performansların artması yönünde beklenti oluşturma,
- Göz önünde bir model olabilme,
- Bireysel olarak ilgilenip, destek olma,
- Bireysel gelişimine destek olup teşvik etme,
- Üretken bir okul kültürü meydana getirme ve
- İşbirliği için yapılar oluşturma.

Okul liderliği konusunda Leithwood' un yaptığı bu çalışmada (1994), eğitim liderliğinde, okul yöneticilerinin zamanla değişen beklentilere yeterli cevap veremediği sonucuna ulaşılmıştır. Leithwood' a göre eğitim kurumunda değişimin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi teknik ve öğretime yönelik etkinliklerin gelişimidir. İkinci tür değişim ise, kurumdaki herkesin kabulleneceği ortak bir vizyon ortaya koyma, bu vizyonu aktif ve etkili kılacak olan, bireyler ve birimler arası iletişimi geliştirme ve son olarak ortak karar alımı süreçlerine gereken önemin verilmedir. Eğitimci liderlerin ikinci tür değişimleri gerçekleştirebilmeleri yumuşak güçlerini kullanmalarıyla yakından ilgilidir. nk dönüşümcü liderlik, kurumda var olan sistemin canlandırılmasında, çalışanların kurumun vizyon ve misyonunu bir daha tanıyarak aidiyet duygularının artmasında önemli rol oynamaktadır (Kurt, 2009: 84).

1994 yılında Leithwood ve arkadaşlarının yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, temelde üç ana hedefi yerine getirmek için sürekli çalışmaktadır. Bu ana hedefler şöyle açıklanmıştır (Kurt, 2009: 85):

1. Ortak bir kurum kültürü oluşturma ve devam ettirme konusunda çalışanlara yardımcı olma: Kurum müdürünün, hem öğretmenlerle hem diğer çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmasıdır. Tüm alışanları içine alacak şekilde daima gelişimi ve daha ileri eğitim yöntemlerini öğrenmeyi ifade eder. Dönüşümcü liderler, kurumda herkesçe paylaşılan ortak hedefler belirleyerek öğretmenlerin gelişmesini arttırma, gerektiğinde bürokratik yolları kültür değişiminin hizmetine sunma ve mevcut gücün artmasını sağlayarak yetki paylaşımını arttırma gibi noktaları iyi değerlendirmelidirler.
2. Öğretmenlerin gelişimine destek olma: Bu araştırmanın bir diğer sonucu da, öğretmenlerin motivasyonlarının artması için mesleki gelişimlerinin ihmal edilmemesine, diğer bir deyişle öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlıklı olmasının motivasyonlarını arttırdıklarına samimiyetle inanmalarının gerekliliğine işaret eder. Bu sürecin kolaylaşmasında öğretmenlerin kurumun misyonuna sıkı bir şekilde bağlı olması oldukça önemlidir.

3. Öğretmenlerin sorunları daha etkili bir şekilde çözmelerine yardım etme: Dönüşümcü lider sorunların çözümünde ortak akla önem verir. Sorunların çözümünde liderin yalnız başına yönlendirmesi değil, öğretmenlerle yapılacak işbirliğinin daha sağlıklı olacağı düşüncesi ağır basmaktadır.

Burada önemli bir nokta; okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olabilmesi ve hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için gerekli eğitimi almasıdır. Okul yöneticisi klasik yöntemlerin üzerine çıkmalı, dönüşümcü liderliğin özelliklerini içselleştirmeli, gereken vizyon, cesaret ve esnekliğe sahip olmayı başarabilmelidir. Bununla birlikte ödül-performans takası anlaşması sayılan etkileşimci liderlik de, Leithwood ve arkadaşları tarafından tamamen kenara atılmamış, sıradan günlük işlerde etkili olabileceği vurgulanarak, çalışanlara öncelik kullanmayı sağladığından dönüşümcü liderliğin gelişmesine imkân tanıdığı belirtilmiştir (Kurt, 2009: 86).

Eğitimde dönüşümcü liderlik davranışlarının başlıca sonuçları şöyle açıklanmıştır (Kurt, 2009: 87):

1. Dönüşümcü liderliğin en temel özelliği, vizyon ortaya koyabilmesidir. Öyle ki dönüşümcü liderlik bir anlamda, vizyon geliştirme ve hatta vizyoner liderliği de içine alan bir liderlik biçimi olarak düşünülebilir.
2. Dönüşümcü liderler çok çeşitli şekillerde davranış sergileyebilirler. Davranışları yalnızca görev ve ilişki odaklı değil, farklı bakış açılarını barındıran düzeyde çok yönlüdür. Bu açıdan dönüşümcü liderlik, eğitimsel liderlikte davranış boyutuna yeni eklemeler yapmıştır denilebilir.
3. Çevresel değişimin hayatın hemen her alanına nüfuz etmesine paralel olarak, eğitim kurumlarının idari yapısı da değişime uyum sağlayarak, dönüşümcü liderlik kuramından etkilenmekten kaçınmamaktadır. Bu değişimin etkisiyle, ilerleyen zamanlarda statükoyu savunan lider yapısının etkisini tümüyle yitireceği düşünülmektedir.
4. Değişim olgusunun öneminin anlaşılmasında dönüşümcü liderlik kuramı önemli bir dinamik olmuştur. Bu noktada dönüşümcü lider rolündeki yöneticinin, söz konusu değişim kültürünü oluşturması, yönetmesi ve

statükoyu koruyan yönelimlere karşı ikna edici stratejiler üretmesi gerekmektedir.

5. Dönüşümcü liderliğin eğitimdeki bir diğer etkisi de, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini düşündürmesidir. Dönüşümcü eğitim liderleri, kurumun değişime olan ihtiyacını zamanında ve doğru biçimde karşılayabilmek için, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izlemektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI, AMACI, DEĞERLEMESİ VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

2. PERFORMANS KAVRAMI, AMACI, DEĞERLEMESİ VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans işletmelerin rekabetçi özelliklerinin dinamosu olarak değerlendirilebilir. Çoğu işletme performans geliştirme ve koruma sayesinde başarılı strateji uygulayıcısı konumundadır. Eğitim kurumları giderek daha fazla diğer eğitim kurumları ile karşılaştırmaya maruz kalmakta, bu da onların performans ile ilgili konularda endişelenmelerine neden olmaktadır. Dolayısı ile rekabet kavramı bu kurumlar için de önemli hale gelmiş bulunmaktadır. Çalışmada özel dersane öğretmen performanslarının liderlik uygulamaları ile analizi söz konusu olduğundan ikinci bölümün bu konuya ayrılması uygun görüldü.

2.1. Performans Kavramı

Tüm işletmeler önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimde söz sahibi olanların temel amacı, işletmenin amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en etkin, en iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yöneticilerin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Yöneticilerin anlayışına bağlı olarak performans tanımları değişse de performans kavramının bazı tanımları aşağıda verilmiştir (Gürkan 1995:49).

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız, Dağdeviren, Çetinyokuş 2008:240).

Bir kuruluştaki insan kaynağının potansiyelini en üst düzeyde gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için

geliştirilmiş sistematik yaklaşım performans yönetimi (performance management) olarak adlandırılır (Özmutaf, 2007: 43).

Bu tanımdan yola çıkarak performans yönetiminin bir kuruluşta iki temel boyutu olduğundan söz edilebilir. Bunlar örgütün bütünlüğüne yönelik olarak algılanan örgütsel performans ve bunun gerçekleşmesine sağlanan katkı olarak bireysel performanstır. Başka bir yaklaşımla, bir kuruluşta gerçekleşen performans değişikliği hem örgütsel boyutta, hem de bireysel boyutta değerlendirilmelidir. Bu iki boyutun yanında bir de takım halinde çalışan grupların performanslarından da söz edilebilir. Ancak takımların performansı bireylerin performanslarıyla paralellik gösterebilir (Özmutaf, 2007: 43).

Örgütsel performansla ilgili birçok yazar farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bu konu da çalışma yapan Katau ve Budhwar “İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Performans” isimli makalelerinde konuyla ilgili aşağıdaki özet bilgiyi vermektedirler (aktaran, Özmutaf, 2007:43).

Örgütsel performans; Dyer ve Reeves’e göre (1995) etkililik kapsamlı olarak organizasyonun amaçlarını bir araya getirmeyi; Rogers ve Wright’a göre (1998) etkinlik kapsamında amaçların birleştirilmesi için mümkün olan en az kaynağın kullanımı; Philips’ e göre (1996) gelişme kapsamlı olarak gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirme; Delenay ve Huselid’ e göre (1996) tüm katılımcıların (çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini artırma; Guest’e göre (2001) ürün ve süreçlerde yenilik ve Rishardson ve Thompson’a göre (1999) kalite kapsamında yüksek kalitedeki ürünlerin oranını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın konusunu kurumda çalışanların gösterdikleri performans olan bireysel performans oluşturacaktır.

2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, makul çerçevede yerine getirmesinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada çalışanın performansından söz edebilmek için, önce tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerektiği görülmektedir. Önceden tanımlanmış olan bu işin de çalışanın özellik ve yetenekleri ile uyumlu olması ve değerlendirmeye temel teşkil

edecek bir standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda en azından ulaşan kişinin performansı iyi olarak ifade edilirken, standardın altında kalma kötü performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yıldız, Dağdeviren, Çetinyokuş 2008:240).

Performans değerlendirme kavramı çalışanları değerlendirmenin zorluğundan dolayı oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar ne kadar dikkatle seçilirse seçilsin, tüm çalışanların aynı derecede performans göstermeleri mümkün değildir. Her insanın kendine özgü yeteneği, işe olan ilgi ve uyumu birbirinden farklıdır. Bu noktada çalışanlar arasında belirtilen farklılıkları gözlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmek oldukça önemli ve zor konudur (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Dünya da ilk kez 1900'li yılların başında A.B.D.' da kamu kesiminde uygulanmaya başlayan performans değerlendirmesi, Türkiye cumhuriyet dönemiyle birlikte kamu kesiminde, 1980'li yıllarda yaşanan serbest piyasa ekonomisine geçişle de özel kesimde yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır (Bakan ve Kelleroğlu 2003:104).

Hakkında çok sayıda çalışma yapılmış olan performans değerlendirmeyle ilgili;

- “Kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini başka kişilerle karşılaştıran,
- Bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendiren,
- Bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren ve planlayan,
- Personelin başarılılığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargı oluşturan,
- Dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, işgören yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgören seçim ve atanmasında başvurulan,

- Personelin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren”

bir süreç olarak ele alınarak kapsamlı bir tanımlama yapılmıştır (Bakan, Kelleroğlu 2003:104).

Performans değerlendirmesinin kurumun hedeflerine göre yapabilmesi için öncelikle kurumların uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, sonra bölüm ve kişisel hedeflerin tespit edilmesi gerekmektedir. Söz konusu hedefler belirlenirken, çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içinde ortak noktaları belirleyerek hareket etmesi başarılı olmak için oldukça önemlidir. Bu yöntemde kişisel hedeflerin; bölümün ve kurumun hedefleriyle uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. Bu nedenle yöneticiler hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler ışığında yönelmelidirler. Sisteminin etkin biçimde yapılandırılmasında, kurum amaçlarının aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

1. *Tutarlılık*; Amaçlar, kurumun değerlerinin yanında, bölüm ve işletme hedefleriyle de uyumlu olmalıdır.
2. *Açıklık ve kesinlik*; Amaçlar, açık ve net olarak tanımlanmış olmalıdır.
3. *Meydan okuma*; Amaçlar, yüksek performans standartlarının yanında, gelişmeyi de teşvik edici olmalıdır.
4. *Ölçülebilir*; Amaçların ölçülebilecek nicel performans şeklinde olmalıdır.
5. *Ulaşılabilir*; Kurumun amaçları, çalışanların yetenekleri göz önüne alınmalıdır. Hedeflere ulaşmada çalışanların kapasitelerini etkileyen unsurlar dikkate alınmalıdır. Sınırlama şeklinde görülen bu unsurlar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve çalışanların kontrolü dışındaki faktörler olabilir.
6. *Kabul Edilmeli*; Belirlenen hedef, kurumun tüm çalışanları tarafından kabullenmelidir.
7. *Zamanla İlişkilendirilmeli*; Hedeflere daha önceden saptanan zaman içinde ulaşılmalıdır.
8. *Takım Çalışmasına Odaklanması*; Hedefler, çalışanların bireysel başarısının yanında takım çalışmasına da önem vermelidir (Zerenler, 2005:8)

Yalnızca nitel ya da yalnızca nicel ölçütlerden birisiyle performans analizi yapmanın doğurduğu sakıncalardan dolayı, yeni geliştirilen yöntemler bu iki ölçüt grubunun birlikte ele alınmasını sistemleştirmeye çalışmışlardır (Zaim, 2006:926).

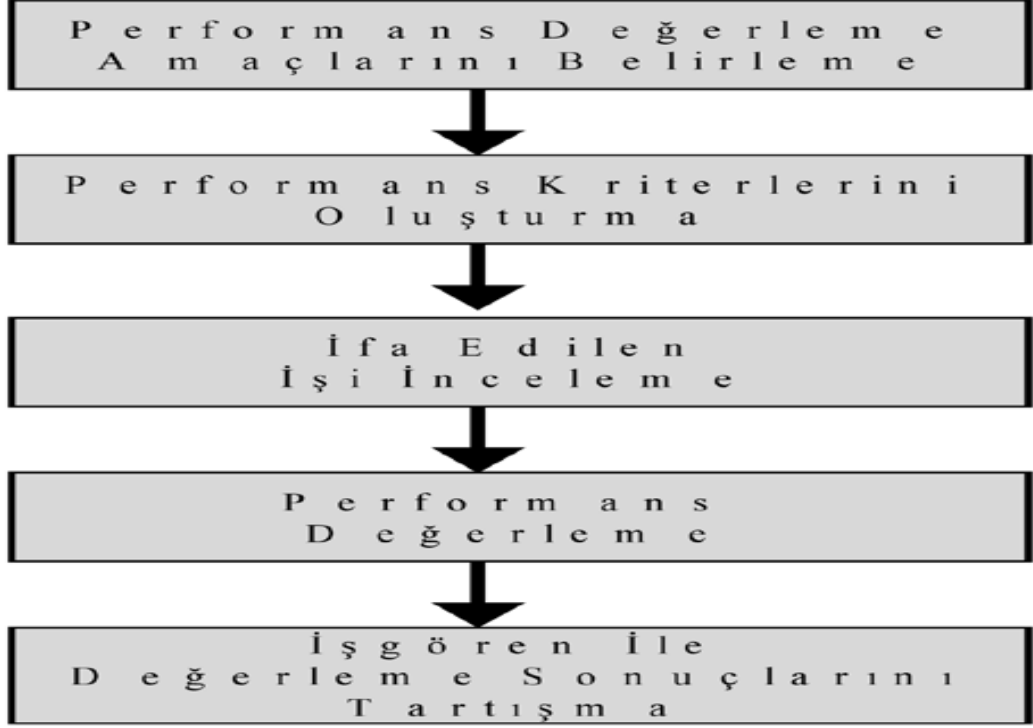
Performans değerlendirmeyele ilgili başka bir nokta da; değerlendirenin önemidir. Değerleme araçları, çok iyi hazırlanmış olsa da bunları uygulayanların yetersizliğinden dolayı kötü sonuçlar verilebilir. Yönetici değerlendirmenin kişisel yargısı olduğunu göz ardı etmemeli, konu ile ilgili bilgileri doğru ve eksiksiz olarak almalıdır. Değerlendirdiği personel ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını paylaşabilmeli geri bildirimini ihmal etmemelidir. Değerlendirmeyele ilgili standartlar oluşturulurken yönetici en baştan astlarının görüşlerini almalı ve onlarla iletişim kurmalı, performans değerlendirmeyele ilgili yazılı kayıtlar tutmalıdır. Yönetici değerlendirme görüşmesinde; performansın somut örneklerini vermeli, belirgin, zayıf ve güçlü yönlerini detaylarıyla belirtmeli ve performansla ilgili varsa bir sıkıntı iyileştirmek adına çözüm önerileri geliştirerek yeni bir yol haritası oluşturmalıdır (Yalçın, Doğruluk 2006:346).

Performans değerlendirmenin kullanıldığı alanlar ise şöyle özetlenmektedir;

- “En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları” (Eraslan, Algun 2005: 96).

Şekil 2.1’de, görüldüğü gibi performans değerlendirme bir süreç olup birbirini takip eden sistematik beş adımdan oluşmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası; amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar her bölüm

için farklılık gösterebilir. Belirlenen bu amaçların özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve belirli bir zaman dilimi içerisinde başarılabılır nitelikte olması zorunludur (Karcıoğlu, Öztürk 2009:346).



Şekil 2.1 Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Fatih Karcıoğlu ve Ümit Öztürk “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma” 2009:347).

Performans değerlendirmeyeyle ilgili başka bir husus da, performans değerlendirmesinin performans ölçümünden farklı bir noktada olduğudur. Performans göstergelerinin elde edilmesi üzerine çalışan performans ölçümünün ele aldığı konuları, performans değerlendirme; özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceleyip, değerlendirir. Değerlendirme, performansın artırılmasıyla ilgili yapılması gereken değişikliklerle ilgili çalışmalar yürütürken, performans ölçümü kurumun mevcut durumunu değerlendirerek hedeflerine ulaşip ulaşmadığı hakkında bilgi verir. Ancak sadece ölçüm sonuçlarına bakarak kurumların başarılı ya da başarısız olduğunu

söylemek doğru bir kanı sayılmamalıdır. Performans sonuçlarının hedeflerden sapsması bazen kurumla hiç ilgisi olmayan çevresel etkenlerde de kaynaklanabilir. Bu durumda kurumu başarısız olarak değerlendirmek doğru değildir. Bu konuda kurumla ilgili bir yargıya varabilmek için ayrıntılı bir performans değerlendirmesi yapılmalı ve daha sonra varılan sonucun nedenleri üzerine çalışılmalıdır. Performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektiren performans değerlendirmesi, performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalar ve meydana gelen sonuçlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktadır (Yenice 2006:124).

2.3. Performans Değerlendirmenin Amacı

Palmer ve Winters (1993, s.66)'a göre performans değerlendirmenin iki genel işlevi olduğundan söz etmektedir. Palmer ve Winters bu işlevlerden birincisinin, *iş performansı hakkında bilgi edinmek olduğunu* ve bu işlevin, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olduğunu belirtmektedirler. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklerle ilgili kararlar genelde performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayandığını ifade etmektedirler. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgileri göz önüne almadan karar vermesi son derece sıkıntılı bir durumun oluşmasına neden olur. Performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken bir husus da herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmesi gerektiğidir (Helvacı 2002:159).

Performans değerlendirmenin ikinci genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde daha önceden belirlenen kriterlere ne ölçüde yaklaştığıyla ilgili *geri bildirim* sağlanmasıdır. Geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman daha çok yararlı olduğu ifade edilmektedir. Birçok çalışan yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim yararlı olduğuna inanmakta ve geri bildirim aynı zamanda ilerledikleri yönü görebilmelerini sağladığını düşünmektedir. Ayrıca geri bildirim, çalışanlar için motivasyon aracı olması yönüyle de önemli bir işleve sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu iki genel işlevlerden başka, performans değerlendirme,

kişinin kendisinden beklenen performans ile gerçekleşen başarı durumunu kıyaslayabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) “*etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini*” sağlar (Helvacı 2002:159).

Performans değerlendirmenin bu iki genel amacı dışında, süreç sonunda ulaşılması istenen alt amaçlar da bulunmaktadır. Bunlar;

- Çalışanların değerleri ve başarılarıyla ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Varsa iyi olmayan yönler hakkında bilgilendirip, düzeltme yollarını aramak.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar almalarına yardımcı olmak.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirlerine bakış açılarını daha iyi düzeye taşımak.
- Çalışma ortamında güvenilir bir hava oluşturmak ve dürüst bir yönetim biçimi sergileyerek çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde tutmak.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Çalışanların kariyer planlarının yöneticilerle görüşülebilmesine imkan sağlamak.

“Kariyer planlamasından asıl sorumlu olan bireyin kendisi ise de, organizasyon bu konuda çalışanlarına çok yardımcı olabilir” (Ramazanoğlu vd. 2003:94).

- Takım çalışmasının yoğun kullanıldığı kurumlarda takımların zayıf ve kuvvetli yönlerini belirlemek.
- Kurumun sorunlarını tespit edip, çözüm yolları aramak.
- Çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırarak örgütün performansını arttırmak.
- Gerçekleşen performans düzeyine bakarak gelecek için düzeltici planlar geliştirmek.
- Etkin haberleşme sağlamak (Bakan, Kelleroğlu, 2003:106).

Amacına ulaşmış sayılan başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmekle kalmayıp, aynı zamanda onun ileride göstereceği çabasını ve mesleki yönelimini de etkileyebilme özelliklerine sahiptir (Yatkın, 2008:8).

Performans değerlendirme üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunlardan birisi de performans değerlendirmenin çalışanların memnuniyetine etkisini konu alan bir araştırma dır. Bu araştırmanın sonucuna göre adalet, sistem bilgisi ve etkinlik unsurlarının pozitif yönlü etkisi olduğu bununla beraber değerlemenin uygulamaya kolaylıkla konmasının etkisinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakmak, Biçer 2006: 12).

2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden ilk uygulananlar klasik performans değerlendirme yöntemleri olarak sınıflandırılmıştır. Klasik yöntemlerin uygulaması sırasında gözlemlenen problemleri gidermek için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu yeni yöntemler kurumların problemlerini çözmede daha etkin rol oynadıklarından uygulamada kendilerine daha fazla yer verilmiştir. Doğaldır ki bu yöntemlerin uygulamasında kurumların, organizasyonel yapılarını, çalışanlarının niteliklerini, stratejik amaçlarını ve değerlendirmenin önemini göz önüne alarak en uygun yolu ya da yolları tercih etmesi gerekir (Coşgun, 2004:582).

2.4.1. Grafik Derecelendirme

Bu yöntem, çalışanların iş gruplarına ayrılarak bireysel başarılarını genel olarak görebilmek için kullanılır. Uygulamada birimlerinde az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için daha uygun bir yöntemdir. Belirli zaman aralığında çalışanların bağlı olduğu yönetici tarafından kişilik özellikleri, işle ilgili davranışları ve işin sonuçlarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir (Eraslan ve Algun 2005:96).

Performans değerlendirmede en basit ve en sık kullanılan bir yöntem olan grafik dereceleme ölçeklerinin en temel özellikleri Tablo 2.1'de görüldüğü gibi şöyle belirtilmektedir: Performansın ölçekleri, uygulanan birime göre değişiklik göstermektedir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, miktarı, bilgisi, devam durumu, disiplin veya

kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük gibi kriterleri belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz” “yeterli”, ve “mükemmel” gibi bir derecelendirmeye belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de iş görenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Tablo 2.1’de grafik derecelendirme ölçeği örneği verilmiştir(Helvacı, 2002:163).

Grafik derecelendirme yöntemin avantaj ve dezavantajları ise şöyledir;

Grafik derecelendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından iş görenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz (Eraslan ve Algun 2005:96).

Tablo 2.1 Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği.

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği (cooperation): Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe karşı istekliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3= mükemmel 2= yeterli 1=yetersiz	

Kaynak: M.Akif HELVACI "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" Ankara Üni. Eğitim Bil. Fak.Derg. 2002 Cilt :35 Sayı: 1-2 s.164

2.4.2. Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi kriterlerin her birine önem sırasına göre puan atanarak uygulanan bir yöntemdir. Uygulamada yaygın olarak kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başlayarak başarısız kadar adlandırılma şeklinde yapılır. Puan atama 3 değişik şekilde yapılabilir:

- 1- Minimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek en yüksek puan temel alınarak ilk dereceye atanır. Daha sonra eşit aralıklarla diğer dereceler puanlandırılır.
- 2- Maksimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek en yüksek puan temel alınarak beşinci dereceye atanır. Daha sonra eşit aralıklarla diğer dereceler puanlandırılır.
- 3- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunur. Daha sonra bu çarpan çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik ve yüksek performansa yüksek puan veren bir uygulamadır.
- 4- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunur. Daha sonra atamalar eşit aralıklarla yapılarak uygulanır.

Puanlama Yönteminde sonuçların değerlendirmesinin kolaylığı avantajı olarak karşımıza çıkarken, yöntemin dezavantajları şöyle sayılabilir:

- Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir,
- Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmelidir,
- Faktör puanı atamak profesyonellik ister (Eraslan ve Algun 2005:96).

2.4.3. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Çalışan sayısının az olduğu işletmelerde uygulanması, ucuz, kolay ve az zaman alıcı bir yöntem olduğundan daha pratiktir.. Sistem çalışanların yetenek ve başarılarına göre ayırma tabii tutulmadan ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilmesi esasına dayanır. (Sabuncuoğlu, 2000:173).

İkili karşılaştırma yönteminde Şekil 2.2’de görüldüğü gibi önce işgörenin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her işgören diğer işgören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin karşısına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır(Helvacı, 2002:162).

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları şöyle belirtilebilir:

- Başarı sıralaması elde etmek kolaydır,
- İşgörenlerin birbiriyle kıyaslanması kolay olduğundan tenzil ya da işten ayırma durumunda kararı almayı kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları ise:

- Çok çalışanı olan kurumlarda, uygulama süresi ve maliyetinin fazlalığı sıkıntı oluşturur,
- Değerlendiricilerin hata yapmalarına açık bir yöntemdir,
- Çalışanların birbirleriyle kıyaslanması motivasyon sorunlarını ortaya çıkabilir (Eraslan ve Algun 2005:98).

Ahmet, Mustafa, Ali, Yiğit
Yiğit Ahmet den daha iyidir.
Ahmet Ali den daha iyidir.
Mustafa Ahmet den daha iyidir.
Yiğit Ali den daha iyidir.
Yiğit Mustafa'dan daha iyidir.
Mustafa Ali den daha iyidir.
Yiğit xxx
Ahmet x
Ali
Mustafa xx

Yiğit'in sıralamadaki yeri 1
Mustafa'nın sıralamadaki yeri 2
Ahmet' in sıralamadaki yeri 3
Ali'nin sıralamadaki yeri 4

Şekil 2.2 İkili Karşılaştırma Değerlendirme Ölçeği

Kaynak: Helvacı, M.Akif "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" Ankara Üni.Eğitim Bil. Fak. Dergisi Cilt:35 Sayı:1-2 2002

Çalışanların, durumlarının genel başarıların ya da işletmeye katkısı gibi az sayıda kriter dikkate alınarak performansın değerlendirilmeye çalışılması ve karşılaştırma yapılan çalışanların pozisyonları ve görev unvanlarının dikkate alınmaması gibi nedenlerden dolayı bu yöntemin günümüzde uygulanma oranı düşmüştür (Uyargil, 2000:211).

2.4.4. Kritik Olay Yöntemi

Çalışanlarla paylaşılan performans değerlendirme sonuçları, özellikle beklenin ya da ortalamanın altında değerlere sahip olanlar tarafından

sıkıntıyla karşılaşmakta ve yönetime etkileri olumsuz olabilmektedir. Bu duruma çözüm olarak yöneticiler görüşme yapmaktan kaçınma ya da notları yüksek verme yolunu tercih etmektedirler. Kullanılan değerlendirme formları da bu olumsuzluklara neden olabilmektedir. “Söz konusu formlar, çoğu kez inisiyatif, işbirliği yapabilme yeteneği, güvenilirlik, kişilik gibi karmaşık ve güç anlaşılır faktörleri içeren grafik ve ölçekleri içermektedir.” (Canman, 1995:158).

Kritik olay yöntemi çalışanın işbaşında gözlemlenmesi, onun başarılı ve başarısız yönlerinin tespit edilerek kayıt altına alınması esasına dayanır. Bu kayıtlar çalışanın işini yaptığı sırada tutulduğundan çalışma koşulları gibi ilgili etkenleri de kapsamaktadır (Helvacı, 2002:162).

Kritik Olay Yöntemiyle ilgili uygulama örneği Şekil 2.3’de verilmiştir.

4.Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a.Sorunları göremedi. b.Sorunların nedenlerini önemsemedi. c.Sorunların kaynağına inemedi.			a.Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b.Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c.Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.08.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel bir ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> Fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.		

Şekil 2.3 Kritik Olay Yöntemi

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

2.4.5. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemin temeli, derecelendirme yöntemiyle zorunlu seçim yönteminin beraber kullanılmasına dayanmaktadır. Çalışanın durumu tek

seçenek işaretlenerek belirlenir. Bu yöntemde işaretleme yapılan form hazırlanırken çalışanın fikirlerinin de alınması, diğer yöntemlere nazaran çalışanın formu daha çok benimsemesine neden olmaktadır (Eraslan ve Algun 2005: 97).

Yöntem uygulamada daha çok özellikle terfi gibi, önceki performansın sonraki görevde gösterilmesinin standarttan biraz daha zor olduğu durumlarda tercih edilir. Burada çalışanlar özel mülakat, bilgi yetenek testi sonuçları ya da kişisel özellikler gibi bir takım kriterler göz önüne alınarak gruplandırılırlar. İşletmeye ait problemler gruplara verilerek çözüm önerileri istenir. Grupların verdikleri cevaplara göre değerlendirme yapılır (Erdoğan, 1991:202).

Davranışsal değerlendirme yönteminin;

- Çalışan bu yöntemi diğer yöntemlere göre daha çok benimsemesi,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık etmesi,
- Çalışanın yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilmesi avantajları arasında sıralanabilir.

Yöntemin uygulanmasının uzun zaman alması ve yüksek maliyetler ise dezavantajları olarak sayılabilir (Eraslan ve Algun 2005: 97).

2.4.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem yöneticinin standart formda belirtilmiş faaliyetlerden çalışanın sahip olduğu ve kendisinin gözlemlediği özelliklerin seçimine dayanan bir yöntemdir. Ayrıca faaliyetler puanlandırılarak form sayısal hale getirilebilir (Eraslan ve Algun 2005: 97).

Yöntem grafik değerlendirme yönteminin basitleştirilmiş bir şeklidir. Bu yöntemde çalışanların tüm yönleriyle tanınmasından ziyade iş davranışlarının analizi yapılır. Gerekli kontrol listesinin hazırlanıp, her çalışanın puan analizinin yapılabilmesi için önce işletmedeki işlerin gerektirdiği davranış biçimlerinin önemine göre sıralanması gerekmektedir (Erdoğan, 1991:196).

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Uygulaması kolay ve düşük maliyetli bir yöntemdir,
- Değerleyicinin işaretleme yapması daha kolaydır, çünkü faaliyetler yeterli düzeyde açıklama içermektedir,
- Bu yöntemin sonuçları tutarlıdır.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Hale etkisi ile karşılaşılabılır,
- Ağırlıklı puanların atanması aşaması uygulamanın sağlıklı olması açısından önemlidir,
- Departmanın kendi içinde bile bazı faaliyetlerin ağırlığı farklı olabilir (Eraslan ve Algun 2005: 97).

2.4.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Şimdiye kadar bahsedilen performans değerlendirme yöntemleri klasik sayılan yöntemler sınıfına girmektedir. Klasik yöntemlerde performans, üst yöneticilerin güdümünde değerlendirilmektedir. Ancak performansı değerlendiren kişinin nitelikleri ve değerlendirmenin tek kişi tarafından yapılması güvenilirlik konusunda sakıncalara neden olabilmektedir. Performans değerlendirmede güvenilirliği arttırmak ve genel kabul düzeyini yükseltmek için, çalışanın yalnızca tek kaynak değil, birden fazla kaynak dikkate alınarak değerlendirilmesi daha tercih edilir bir yöntem olmuştur. Bu yöntemler değerlendirme sürecine daha fazla sayıda kişiyi katarak, performans değerlendirme sonuçlarını klasik yöntemlerden daha objektif hale getirmektedir. Bu yeni yöntemlerden en kapsamlı olan, üzerinde en çok durulan yöntem 360° performans değerlendirme yöntemi olarak öne çıkmaktadır (Murat, Bağrıaçık, 2011:3).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, 1990'lı yıllarda A.B.D. başta olmak üzere, Avrupa' nın batısında bulunan gelişmiş ülkelerdeki büyük

şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntem son yıllarda hem yöneticiler hem çalışanlar tarafından performans değerlendirmede en etkili yöntemlerden birisi sayılmaktadır. Kullanım istatistiklerine bakıldığında 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı bu yöntemi kullanırken 2005 yılında bu oranın %70’e çıktığı görülmektedir. Bu yöntem şirketlerde kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne tarz olursa olsun uygulanabilmektedir. Bu yöntemle klasik yöntemler arasındaki temel fark, değerlendirenin kim olduğu ile ilgilidir. Bu yöntemde çalışanlar, sadece yöneticileri tarafından değil, iş arkadaşları, başka bölümlerin yöneticileri, astları, müşterileri ve tedarikçileri tarafından da değerlendirilmektedir (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 53).

360 derece performans değerlendirme sistemi literatürde, çalışanın performansının yalnızca amiri tarafından değil, iş arkadaşlarından, astlarına, doğrudan müşterilerinden, tedarikçilerine kadar geniş bir alandan bilgi toplanarak değerlendirme yapılması şeklinde tanımlanmıştır. Sistemle ilgili bir diğer tanım, çalışanın diyalog halinde olduğu tüm kişilerden ve değerlendiricilerinden kendi performansına ait aldığı geri bildirim süreci olarak yapılmıştır (Gümüştekin vd. 2010:2).

360 derece performans değerlendirme sistemiyle, diğer yöntemlere kıyasla, daha objektif, adil, güvenilir ve kabul edilebilir sonuçlar elde edildiği için, hem özel hem kamu kesimi işletmelerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Sistem ilk kez kullanılıyorsa, değerlendiricilerin çalışanın iş arkadaşları ve yöneticilerden olması tercih edilmelidir. İlerleyen dönemlerde kullanım devam edip oturtulduğunda, tedarikçiler ve müşteriler gibi işletme dışı kaynaklara yönelerek, geri bildirim isteme tercih edilmelidir (Gümüştekin vd. 2010:2).

2.4.7.1. 360 Derece Performans Değerlemenin Amacı

Bu yöntem temelinde, güvenilir, geçerli ve herkesçe kabul edilebilir bir performans bilgisinin elde edilmesini amaçlamaktadır. Dolayısıyla yöntemin,

sistemin iş performansı hakkında birtakım verilere ulaşmak için uygulanan bir test olmadığı göz ardı edilmemelidir. Yöntem daha çok, performans değerlendirmenin amaçları ile değerlendirilen kişinin yaptığı iş arasındaki etkileşimi sağlıklı biçimde yansıtmayı hedeflemektedir. Bunun için etkileşimi en iyi şekilde değerlendirilen çalışanın çevresindekilerin ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Farklı açılardan farklı ilişki ve uzmanlıklara sahip kişilerin, çalışan ile ilgili değerlendirmelerde bulunması, 360 derece performans yöntemini diğerlerinden daha objektif ve sofistike hale getirmektedir. Bu durumda performans değerlendirme daha güvenilir, adil ve kabul edilebilir düzeyde olmaktadır (Murat, Bağrıaçık, 2011:4).

Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerini sağlamanın yanında, yine çalışanlara profesyonel gelişim desteği sağlayarak vizyon kazandırmak, 360 derece performans değerlendirme yönteminin temel amaçlarından biridir. Bu yöntemin sunduğu bilgilerin çok yönlü ve detaylı olması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararlarının yanında, bu sistemi uygulayanların, geri bildirimden beklentilerinin olması gerekenden fazla olmasının, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilme gibi bir riske neden olabileceği düşünülmektedir. Bazı kurumlarda Her kurum kültürü 360 derece değerlendirme yöntemi her kurum kültüründe uygulanamayabilir. Sağlıklı bir uygulama için kurum kültüründe gelişime önem verilmesi ve personelin bu yöntemle desteklenmesi gerekmektedir (Dikmen, Özpeynirci, 2010: 81).

Performans değerlemeyle ilgili yapılan çalışmalarda, performansın davranışsal yönlerinin (liderlik kabiliyeti, güvenilirlik, iletişim becerileri vs.), performansın fonksiyonel yönleri (bütçeyi tutturma, satış düzeyleri, projenin tamamlanması vs.) kadar önemli olabileceğini sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan bu sonuçtan dolayı, etkili performans değerlendirme sistemleri performansın fonksiyonel yönleri ile birlikte davranışsal yönlerini de içermektedir. 360 derece geribildirim sistemi, performansın davranışsal yönlerini tanımlamaya yönelik olarak kullanılabilir etkili bir araçtır/süreçtir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim ilk zamanlarda sadece bireysel değerlendirmeyi ve geliştirmeyi teşvik amacıyla tasarlanırken, günümüzde şirkete değer katan ve

rekabet üstünlüğü sağlayan entelektüel varlıkların tanımlanması ve geliştirilmesi sürecinin bir parçası olarak da kullanılmaya başlamıştır. 360 derece geribildirim işletmelerde, ekip geliştirme, bireysel gelişim, performans değerlendirme sürecini genişletme, performans bazlı ücretleme, aday toplama ve seçme amaçlarıyla uygulanmaktadır. Bunların yanında, kariyer geliştirme, liderlik gelişimi, terfi, atamalar, müşteri ile ilgili davranışların ölçülmesi, eğitim ihtiyaçlarının analizi gibi alanlarda da kullanılmaktadır (Ölçer, 2004:217).

2.4.7.2. 360 Derece Performans Değerlemenin Boyutları

360 derece değerlendirme yaklaşımı çalışanın performansının 8 temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesini temel olarak almaktadır. Bunlar özetle (Uğurlu, s.4);

- İletişim
 - Dinleyebilme kabiliyetine sahip olmak,
 - Yaşanan süreçler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmak,
 - Yazılı ve sözlü iletişim kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmek,
- Liderlik
 - Dürüst olmak,
 - Kurum çalışanları üzerinde güven oluşturmak,
 - Yetki ve sorumlulukları dağıtabilecek niteliklere sahip lider olabilmek,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
 - Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek,
 - Yenilikçi düşünceye açık olmak ve uygulayabilmek,
 - Değişimi önceden fark edebilecek basirete sahip olmak,
- İnsanlarla İlişkiler,
 - Çalışanlarla ilişkileri geliştirebilmek,
 - Takım çalışmasına önem vererek, yönlendirebilmek,
- Görevin Yönetimi,

- Etkin biçimde çalışabilmek,
- Teknolojik gelişmeleri takip ederek sisteme değer katmak,
- Görevini başarıyla yapacak yetenek ve gayrete sahip olmak,
- Üretim ve İş sonuçları,
 - Planlama ve uygulama aşamasında zaman ve miktarı iyi ayarlayabilmek,
 - Yapılan işin sonuçlarının başarılı olması ve bu konuda ısrarcı olmak,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
 - Kabiliyetli bireylerin keşfedilip, yetiştirilmesi,
 - Etkili bir liderlik gösterilmesi,
 - Çalışanlarda motivasyonun artırılabilmesi ve yüksek performansın ödüllendirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi,
 - Tutarlı ve kararlı bir uygulama örneği gösterilmesi,
 - Sürekli daha iyiyi buma çabası içinde olunması,
 - Pozitif düşünebilme yeteneğine sahip olunması (Uğurlu, s.4).

2.4.7.3. 360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendiriciler

Performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun tüm sistemlerde en önemli role sahip olan değerlendirici, yöneticidir. Hem çalışanların iş performanslarını doğrudan gözlemlene imkânına, hem de yapılan işin gerekleri ile çalışanların kabiliyetlerinin uyumunu ölçme olanağına sahip olması nedeniyle yöneticiler, performans değerlendirmesini en doğru ve güvenilir biçimde yapacak kişi olarak kabul edilmektedir. Bu etkenin yanı sıra, yöneticilerin ödül sistemlerinin kontrolünü ellerinde bulundurmaları da, performans değerlendirmelerinde etkili bir geri bildirim kaynağı olarak görülmelerinde etkili olmaktadır. Konuyla ilgili yapılan bir araştırma bulgularına göre, üst kademe yöneticilerin, ara yöneticilerden daha yüksek değerlendirme yapma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle üst kademe yöneticilerin, ara yöneticilere oranla çalışanlarla ilgili daha az bilgiye sahip olduğu yorumu yapılmıştır (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 52).

Çalışanın iş arkadaşları, 360 derece performans değerlendirme yönteminde değerlendiriciler arasında yer alan bir diğer unsurdur. Çalışanın birlikte iş yaptığı kimselerin, performans değerlendirmede etkili olabilecek önemli bilgiler aktarabileceği düşünülmektedir. Kişinin birlikte çalıştığı arkadaşlarının, 360 derece performans değerlendirmesinde yer almasının sağladığı birtakım avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar üç başlıkta toplanmıştır (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 52):

- Amirlerin bulunduğu ortamda daha özenle çalışma gayretine girebilen çalışanlar, aynı davranışı her gün birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının yanında yapma çabasına yönelmediklerinden, onlar tarafından gelen değerlendirmeler daha gerçekçi olabilmektedir.
- Çalışma arkadaşları kişinin yalnızca görev performansı değil, insan ilişkileri ve gönüllülük esasına dayalı kurumsal performansı yakından gözleme imkânına sahip olduğu belirtilmiştir.
- Bir diğer avantajı ise birden fazla olan çalışma arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmede oluşabilecek hatanın, bir kişinin değerlendirmesine oranla daha az olduğu belirtilmiştir.

Bu yöntemdeki bir diğer değerlendirici de kişinin astı konumunda çalışan kişilerdir. İşletmede çalışan herkesin değerlendirmeye katılmasından dolayı, astların yöneticileri değerlendirme sürecine dâhil olmaları avantaj oluşturmaktadır. İşletmelerin yapısı büyüdükçe, bir yöneticiye bağlı ast sayısı da arttığından, özellikle bu tip kurumlarda daha fazla avantaj sağlamaktadır. Çok sayıda astın verdiği puanların ve ortaya çıkan değerlendirme sonuçlarına ait ortalama alınmasının, değerlendirme hatalarını ve özellikle yanlı değerlendirmeleri asgari düzeye indireceği düşünülmektedir. Ayrıca durumun bir diğer iyi yanı da, değerlendirilen yöneticinin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılmasının, yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine ve zayıf yönlerini iyileştirme çabasına girmesine yardımcı olmaktadır. Kurum içi ast üst ilişkilerinin düzeyi hakkında bilgi vermesi ve organizasyon

yapısını hiyerarşiden uzaklaştırması açısından da bu yöntem oldukça yararlı görülmektedir (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 53).

2.4.7.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakınca ve Yararları

360 derece performans değerlendirme yönteminin, hem çalışanlara ve hem yöneticilere sağladığı yararlar maddeler halinde şöyle ifade edilmiştir (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 56) ;

- Bu yöntemde değerlendiricilerin çok sayıda olması, yapılan geri bildirim kapsamının daha geniş ve niteliğinin daha objektif olmasını sağlar,
- Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinin daha kolay olmasını sağlar
- Kurumda çalışan herkesin yaptığı işin, çevresindekilerce nasıl algılandığını görmesini sağlar,
- Yöneticilerin, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olması kolaylaşır,
- Kurum yöneticisinin genel ortama uymasını ve kendini geliştirmesine imkân sağlar,
- Değerlendiricilerin çokluğu, muhtemel değerlendirme hatalarını en az seviyeye indirir (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 56).

360 Derece Geri Bildirim sürecinin bu avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajları bilerek hareket etmek, uygulamada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirmek açısından oldukça önemlidir. Bu hatalar kısaca şöyle açıklanmıştır (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 56);

- İlk Aşamada Oluşan Hatalar: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin işletmelerde ilk kullanılmaya başlanması genel olarak İnsan Kaynakları Bölümünün yönlendirmesi, bir seminer faaliyeti ya da bir kitap aracılığıyla başlamaktadır. Benzer uygulamalarda yaşanan süreçte benzer şekilde, bu değişim de değişim yönetimi kuralları dikkate alınarak uygulanmalıdır. İşletmede söz konusu yeni

uygulamadan etkilenecek tüm çalışanların fikri alınarak, süreç doğru şekilde yönetilmelidir. Sürecin bu aşamasında yapılacak herhangi bir yanlışlık, performans değerlendirmeyi başarısızlığa uğratabilir.

- Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin başarılı olması, sistemin işletmenin yürüttüğü stratejik hedeflerle uyumlu olmasıyla yakından ilgidir. Eğer işletmenin belirlediği iş tanımları ve yetkinlik bulunmaktaysa, yeni sistemin bunlara uygun olarak tasarlanması gerekmektedir. Sistemden istenen verimin alınması için, genel amaca dönük niteliğinin, sonradan ekleme değil, destekleme boyutunda olmasına özen gösterilmelidir.
- Eğitimin Yetersiz Olması ve Süreç Bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların, sürecin kapsamı ve niteliği hakkında yeterli eğitimi alarak, yapıcı geri bildirimler oluşturmayı ve çıkan sonuçları doğru yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.
- Bilgi Eksikliği: Değerlendirmeyi yapan kişilerin kimliklerinin gizli tutulması nedeniyle, net olmayan yorum ve sıra dışı değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu tip yorum ve değerlendirmelerle ilgili daha detaylı bilgi sahibi olmak olup yorumlayabilmek için insan kaynaklarında çalışanların alanlarında uzman olması gerekmektedir.
- İş Yükü Fazlalığı: 360 derece performans değerlendirme yönteminde tüm çalışanlar birbirini değerlendirdiği için, diğer klasik yöntemlere oranla daha çok iş yükü oluşturmaktadır (Güner, İllez, 2006: 327)

360 derece performans değerlendirme sistemini başarılı bir şekilde uygulayıp, arzu edilen yararı elde etmek için bazı noktalara dikkate edilmesi gerekmektedir. Bunların en öncelikli olanı uygulanacak olan sistemin uygulama neden ve biçimlerinin iyi biçimde anlaşılması gelmektedir. Literatürde başarılı ve etkin bir 360 derece performans değerlendirme uygulaması için dikkate edilmesi gereken noktalara şöyle değinilmiştir (Bayraktaroğlu vd. 2007:191-192) :

- İşletme yönetiminin bu yöntemi destekleyerek ne beklediğini net biçimde tanımlaması,
- İşletme bu yöntemi uygulamaya kararlı olması,

- İşletmenin yöntemi uygulamaya yönelik detaylı bir araştırma ve biçimlendirmeye gitmesi,
- Sistemi iyi bilen uzman kişilerle çalışılması,
- Raporlar, İK sistemleri ve derleyiciler gibi sistemle ilgili tüm unsurların bütünleştirilmesi,
- Özellikle işletme kaynakları, araçları ve kalite kontrol gibi alanlarda doğru bilgi sağlanması,
- Uygulanan sistemin devamlılık göstermesi ve bilinmesi,
- Sistemin uygulama alanındaki tüm yapılar arasında işbirliği, gönüllü katılım, güven ve birliğin tesis edilmesi,
- İletişimin etkin ve yeterli düzeyde olması,
- Maliyetlere ait bilginin doğru olması,
- Bilgilendirme ve eğitimin tam olması,
- Kurum kültürünün bu sistemi uygulamaya müsait olması,
- Eğer şirket çok uluslu ise, kültür farklılıklarının göz ardı edilmemesi (Bayraktaroğlu vd. 2007:191-192).

Araştırmacılar bu sistemin uygulanmasında çok sayıda değişkenin dikkate alınması gerekliliğinden dolayı, sistemden beklenen yararların kolayca elde edilemeyeceği düşüncesini ortaya atmışlardır. Söz konusu koşullardan bir ya da birkaçının gözden kaçması ya da ihmal edilmesi halinde olumsuz sonuçlar doğabileceğini belirtmişlerdir (Bayraktaroğlu vd. 2007:191-192).

2.4.7.5. 360 Derece Performans Değerlendirmede Geri Bildirim

Bu yöntemin en önemli evrelerinden bir diğeri de, sonuçların çalışan değerlendirildikten sonra kendisine rapor edilerek, geri bildirilmesidir. Çalışanların motivasyon ve performanslarının arttırılmasına etki edebilmesi için, geri bildirim yapılırken, olumlu motivasyon teknikleri kullanılarak, hedeflenen performansın çalışanla birlikte belirlenmesi yolu tercih edilmelidir. Yönetici ve insan kaynakları ekibi, koordineli biçimde tüm çalışanlara özet bir rapor halinde anlaşılır bir dille ve usulüne uygun bir şekilde anlatmalıdır. Varsa görülen aksaklıklar önem sırasına göre anlatılarak,

tarafsız davranılarak teşvik ve takdire layık olan hususlar görmezden gelinmemelidir (Camgöz, Alperen, 2006: 198).

2.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Kurumun bireysel ve örgütsel hedefleri belirlendikten sonra, performans değerlendirmeye zemin oluşturacak süreç boyunca yöneticiyle çalışanlar söz konusu hedeflere ulaşmak için sürekli iletişim halindedirler. Bu süreçte yönetici, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanlarına ihtiyaç hissettiği durumlarda yardımcı olur. Performans değerlendirme sürecinde çalışanlarla yöneticinin sürekli iletişim içinde olması oldukça önemli bir noktadır. Bu iletişim süreç boyunca devam ettiğinden dinamik bir boyuttur. Bu nedenle performans değerlendirmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır (Uyargil, 1994: 62–65)

Murphy ve Cleveland (1995), bu süreçte sık rastlanan üç durumdan dolayı performans değerlendirmelerinin problemlili olarak görüldüğünü ifade etmektedirler.

“Birinci durum; değerlendirilen kişilerin %80 ile %90’ının ortalamasının oldukça üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Böyle bir durumda, genellikle değerlendiricinin cömertlik hatası yaptığı düşünülmektedir. Değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin ortalamasının kullanılan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde olması olarak tanımlanmaktadır. Çok ender de olsa cömertlik etkisinin tam tersi bir etki olan katılık etkisi de gözlemlenmektedir.

İkinci durum; bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımamasıdır. Ranj daralması veya merkeze toplanma etkisi olarak tanımlanan bu durum, genellikle grup içi varyansın çok küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü durum ise; bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur. Bu durum genellikle hale hatasının varlığı şeklinde yorumlanmaktadır” (Sümer, 2000: 62-63).

Performans değerlendirmede görülen hatalara ait bir başka sınıflandırmada “*performans değerlendirme psikolojisi*” kapsamında üç tre ayrılmıştır. Bunlar;

1- Değerleme Hataları

- a) Kontrast Etkisi; düşük performanslı çalışanın kendinden daha düşük performansla çalışanlar yanında yüksek performanslı ya da kendinden yüksek performanslı çalışanların yanında olduğundan düşük performanslı sayılması durumudur.
- b) Yakın Zaman (Receny) Etkisi; uzun dönemli performans değerlemelerde son dönemin göz önüne alınmasıdır.
- c) Uyum Baskısı; çevreden dışlanmamak için yaygın olan görüşü savunma eğilimidir. Tamamen ortadan kalkması zorsa da etkisi azaltılabilir.
- d) Sosyal Stereotipler; Kişilerin ya da grupların davranış ve özelliklerinin genelleştirilmesi eğilimidir.

2- Değerleme Deformasyonları; en önemlisi “ilişki etkisi” dir. Ast-st ilişkisindeki seviyeyi ifade eder. Yakınlık ya da uzaklık, sempati ya da antipati gibi subjektif kriterlerin değerlemeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi olarak tanımlanmaktadır.

3- Değerleme Yenilgileri; değerlemenin performans dışı nedenlerle bilinçli, kasıtlı biçimde değiştirilmesi, notun hak edişe göre değil, istek ya da ihtiyaca göre verilmesi durumudur. Bu nedenle yenilgi yerine “sahtekrlık” olarak da adlandırılmaktadır (gez, 2003: 206-210).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; özel öğretim kurumlarında sergilenen liderlik tarzlarının, eğitim kadrosu üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorusunun cevap bulabilmektir.

Çalışmanın önemi; modern liderlik teorilerinden olan dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliğin, çalışanın performansı üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda araştırma olmasına rağmen, bunun Türkiye 'de sayıları hızla artan ve eskiye göre çok daha geniş kitlelere ulaşan özel eğitim kurumlarında uygulamaları ele alan çalışmalar konusunda ki boşluğu doldurmaya yardımcı olacak olmasıdır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni ilk ve ortaöğretimde okula yardımcı ve bir üst sınıva hazırlık kursları veren özel eğitim veren dershanelerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi de bu kurumlarda çalışan ve anketimize katılan öğretmenler oluşturmaktadır.

Özel eğitim veren dershanelerin araştırmanın evreni olarak seçilmesinin nedeni, bu kurumların sayılarının, ulaşabildikleri insan sayısının, bu insanlar üzerindeki etkilerinin ve ayrıca eğitimdeki paylarının, önceki yıllara göre oldukça fazla artması ve ekonomik kalkınmayla birlikte daha da artmasının beklenmesidir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada modern liderlik yaklaşımlarının özelliklerinin yapıcı ve savunmacı kültürün özellikleriyle uyumlu bir birliktelik sağlaması da araştırmaya konu teşkil eden kültür tiplerinin ve liderlik tarzlarının benimsenmesinin diğer bir

nedenini oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin boyutlarını ölçmek için Gülten KILIÇ tarafından 2006 yılında yapılmış çalışmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılmıştır. Bu anket Kılıç'ın aktardığına göre yüksek geçerliliğe sahip olduğu çok sayıda çalışmada test edilmiştir (Keller, 1992, Hater&Bass, 1988; Howell&Avolio, 1993; Bycio, Hackett and Allen 1995; Sosik and Godshalk, 2000). Krishnan ve Srinivas (1998), Bogler (2001) ve Hadden (2003)'ın çalışmalarında kullandıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile ilgili MLQ ölçekleri, Türkiye'deki koşullar ve Türk eğitim sisteminin yapısı ile ilgili bazı faktörler dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan dönüşümcü liderliği ölçen toplam 23 adet sorudan; 11 soru karizma (KL), 4 soru entelektüel tevsik (ET), ve 8 soru ise bireysel ilgi (Bİ) boyutlarını tanımlamaktadır. Anket kapsamında etkileşimci liderliği ölçen 14 sorudan; 5 soru koşullu ödül (KÖ) ve 9 soru ise istisna ile yönetim (İY) boyutları ile ilgilidir. Liderlik ile tasarlanan ankette öğretmenlerden şimdiki ilk amirlerinin ne kadar sıklıkla belirtilen davranışları gösterdiklerini işaretlemeleri istenmiş ve bunun için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiçbir Zaman; 2= nadiren; 3= Arada Sırada; 4= Sık sık; 5= Hemen Her Zaman).Liderlik tarzları ile ilgili ölçeğin güvenilirliği 0,95'tir.

Ankette Türk eğitim sisteminin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak, öğretmenlerin performansını ölçmek için 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) esas alınarak Kılıç' ın 2006 yılında kullandığı 33 sorundan 10 soru öğrencilerle ilişkileri, 6 soru görev performansı, 5 soru planlama ve sınıf yönetimi, 5 soru yönetime katkı ve 7 soru yenilik ve inisiyatif kullanma boyutunu ölçmeyi hedeflemektedir. Performans ölçmek için geliştirilmiş olan ölçeğin güvenilirliği 0,92'dir.

Anket İstanbul Avrupa yakasında Avcılar, Beylikdüzü, Başakşehir, Küçükçekmece ve Silivri ilçelerinde bulunan rastgele 16 kurumda görev yapan 80 öğretmenle yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılırken literatüre ulaşma konusunda bir sorunla karşılaşılmamıştır. Bununla beraber, araştırmanın anket uygulaması sırasında, özel sektörün yoğunluğu nedeniyle öğretmenlerin sürekli meşgul olmaları araştırmayı yapan için, zaman alıcı bir unsur olmuştur. Araştırmacı, araştırmaya katılan tüm öğretmenlerden anket yolu ile elde edilen bilgileri, gözlem, görüşme ve deneyimleri ile de desteklemeye özen göstermiştir.

Lider davranışı - performans arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, sadece öğretmenlerin görüşlerine yer verilerek değerlendirme yapılması bir sınırlılık oluşturabilir. Kurt' un aktardığına göre Leithwood'un tanımladığı gibi “öz yeterlik bir kişinin yetenek veya kapasitesine ilişkin inancıdır – bir kişinin gerçek yeteneği veya kapasitesi değildir”. Bu tanımlama dikkate alınırsa söz konusu sınırlılığın bu araştırma için geçerli olmasının yanında, tarama modelinin kullanıldığı tüm araştırmalar için de geçerli bir sınırlılık olduğu söylenebilir.

3.5. Verilerin Analizi

Anketteki veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 paket programına girilerek analiz edilmiştir.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde şu yöntemler kullanılmıştır:

- Anket yapılan öğretmenlerin demografik özelliklerini ortaya koymak için frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır.
- Öğretmenlerin liderlik tarzları ile ilgili eğilimlerini ortaya koymak için frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi merkezi eğilim ölçülerinden yararlanılmıştır.
- Öğretmenlerin performansla ilişkin tutumlarını belirlemek için frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi merkezi eğilim ölçülerinden yararlanılmıştır.
- Tüm değişkenlerle ilgili aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve kuvvetini test etmek için, anketin liderlik bölümünde yüksek puan verenlerle düşük puan verenler kodlanarak performans üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek için t-test uygulanmıştır.

- Öğretmenlerin algıladıkları liderlik biçimiyle yaş, cinsiyet medeni durum gibi demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek için t-testi uygulanmıştır.

3.6. Araştırma Bulguları

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri tablo 3.1’de gösterilmiştir. Tabloya göre çalışanların %74’si kadın, %26’sı ise erkek olduğu görülmektedir.

Medeni durumlarına baktığımızda %60’ının evli, %40’ının bekâr olduğu gözükmemektedir.

Çalışanlarımızın mezuniyetlerine baktığımızda; %84 ile en çok fen edebiyat fakültesi mezunlarının ağırlıkta olduğunu görüyoruz. Bunu sırasıyla %5 ile diğer fakülte mezunları,%1 ile eğitim fakültesi mezunları ve %0,1 ile sınıf öğretmenliği mezunları takip etmektedir. Bu veriler bize özel dershanelerde Fen Edebiyat Fakültesi mezunlarının Eğitim Fakültesi ya da diğer fakülte mezunlarından daha fazla olduklarını, formasyon belgesi almamışlarsa Uzman Öğretici sıfatının, Öğretmen sıfatından daha fazla olduğu göstermektedir.

Mesleki deneyimlere baktığımızda, %58’i beş yıldan daha az, %34’ü 6-10 yıl arası, %0,7’si 11 – 15 yıl arası ve %0,01’i 16 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahipler. Verilerden de anlaşılacağı üzere büyük çoğunluğun iş tecrübesi beş yıldan daha azdır.

Ankete katılanların çalıştıkları kurumlardaki öğretmen sayılarına baktığımızda, %53,8’ nin 25 kişiden az bir kadroyla çalıştıkları, %45’ nin 26-50 arası bir kadroya sahip olduğu, %1,2 lik kısmın ise 50 kişiden fazla bir kadroyla çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.1 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Medeni Durum			Mesleki Deneyim		
Evli	48	60	5 yıldan az	46	0,58
Bekâr	32	40	6-10 yıl arası	27	0,34
			11-15 arası	6	0,07
Cinsiyet			16-20 arası	1	0,01
Kadın	59	0,74			
Erkek	21	0,26	Öğretmen Sayısı		
			25 den az	43	53,8
Mezuniyet			26-50 arası	36	45
Sınıf Öğretmenliği	1	0,01	50-100 arası	1	1,3
Eğitim Fakültesi	8	0,1			
Fen Edebiyat Fakültesi	67	0,84			
Diğer	4	0,05			

3.6.2. Katılımcıların Liderlik Tarzlarına İlişkin Eğilimleri

Tablo 3.2 Katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin Karizma Boyutuna İlişkin Eğilimleri

A. DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	1	2	3	4	5	x	s
A. 1. Karizma	%	%	%	%	%		
1.Kurum müdürüyle çalışmak bana gurur veriyor.	0	8	22,6	34,7	34,7	3,96	0,951
2.Kurum müdürü çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.	0	0	2,5	50	35	4,18	0,742
3.Kurum müdürü yetkili olduğunu hissettirir, güven verir ve saygıyı hak ediyor.	0	2,5	6,3	41,8	49,4	4,38	0,722
4.Kurum müdürü kurumun amaçlarına ulaşmasında davranışlarıyla örnek olmaktadır.	0	3,8	5,1	39,2	51,9	4,39	0,758
5.Kurum müdürü kurumun amaç ve hedeflerini tüm personele aktarır.	2,5	3,8	8,9	44,3	40,5	4,16	0,926
6.Kurum müdürünün yakınında olmak kendimi daha iyi hissetmemi sağlar ve müdür ilham kaynağıdır.	5,3	18,4	32,9	19,7	23,7	3,38	1,188
7.Kurum müdürü, görüşlerini açıkça belirtmeleri için personeli cesaretlendirir.	3,9	15,6	28,6	27,3	24,7	3,53	1,142
8.Kurum müdürü, benim açımdan düşünülmesi gereken önemli noktanın ne olduğunu görmekte başarılıdır.	7,9	7,9	26,3	28,9	28,9	3,63	1,209
9.Kurum müdürü iyimser ve coşkulu bir tavırla konuşarak, geleceğe dönük iyimserliği artırır.	5	5,1	25,3	29,1	35,4	3,85	1,122
10.Kurum müdürü beraber çalıştığı insanlarda neleri başarabileceklerine dair görüşleriyle heyecan uyandırır.	3,8	13,8	22,5	32,5	27,5	3,66	1,136
11.Kurum müdürü ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir.	0	0	5,2	33,8	61	4,56	0,596

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin karizma boyutunda kurum müdürü çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünür % 85, kurum müdürü kurumun amaçlarına ulaşmasında davranışlarıyla örnek olmaktadır % 91,1 ve kurum müdürü ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir % 94,8 oranlarıyla ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3.3 Katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Teşvik Boyutuna İlişkin Eğilimleri

A.2. Entelektüel Teşvik	1	2	3	4	5	x	s
	%	%	%	%	%		
12.Kurum müdürü yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip personeli desteklemektedir.	2,6	7,7	17,9	39,7	32,1	3,91	1,022
13.Kurum müdürü sorunların çözümünde farklı yaklaşımlar arar.	1,3	6,3	26,3	42,5	23,8	3,81	0,915
14.Kurum müdürü görevlerin nasıl tamamlanacağına yönelik yeni bakış açıları önerir.	0	2,6	23,4	45,5	28,6	4	0,795
15.Kurum müdürünün fikirleri, beni, daha önce sorgulamadığım fikirlerimi yeniden düşünmeye zorlar.	3,9	19,5	3,2	23,4	22,1	3,4	1,15

Tablo 3.3 de görüldüğü gibi katılımcıların %66,3 ü liderlerinin farklı yaklaşım aradığını , % 74,1 yeni bakış açısı geliştirdiğini, %71,8' , yenilikçi düşünceye değer verdiğini düşünmektedir. Ancak katılımcıların yarısından fazlası %55,5'i liderin kendi fikirlerini sorgulamakta rol oynamadığını düşünmektedir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İlgi Boyutuna İlişkin Eğilimleri

A.3. Bireysel İlgi	1	2	3	4	5	X	s
	%	%	%	%	%		
16.Kurum müdürü eğer mecbur kalırsak onsuz da hedeflere ulaşabileceğimizi bize hissettirir.	10,4	15,6	28,6	23,4	22,1	3,31	1,27
17.Kurum müdürü ihmal edilmiş gözükene personele kişisel dikkatini verir.	8,9	13,9	32,9	25,3	19	3,32	1,193
18.Kurum müdürü ne istediğimi keşfeder ve elde etmem için bana yardım etmeye çalışır.	11,5	19,2	23,1	25,6	20,5	3,24	1,301
19.Kurum müdürü isimi iyi yaptığımda veya iyi bir iş çıkardığımda beğenisini ifade eder.	7,7	11,5	17,9	35,9	26,9	3,63	1,218
20.Kurum müdürü tüm çalışanlara kendine has kişiliği olan bir birey gibi davranır.	3,9	14,3	22,1	29,9	29,9	3,68	1,163
21.Kurum müdürü zamanını öğretmek ve yol göstermek için harcar.	3,9	13,2	18,4	36,8	27,6	3,71	1,129
22.Kurum müdürü çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması yönünde çaba sarf eder.	3,8	8,9	20,3	36,7	30,4	3,81	1,087
23.Kurum müdürü çalışanlara kendini geliştirme imkânı sunar.	8,9	12,7	30,4	21,5	26,6	3,44	1,258

Tablo 3.4 de görüldüğü gibi anketin bireysel ilgi bölümünde yer alan 8 sorudan 4'ne, öğretmenlerin yarısından fazlasının destek vermediği görülmektedir. Bunlar; onsuz da hedeflere ulaşabilme % 45,5, personele kişisel dikkatini verme % 44,3, bana yardım etmeye çalışır % 46,1 ve çalışanlara kendini geliştirme imkânı sunma % 48,1 oranlarında kalmışlardır. Diğer sorulara verilen cevaplardan katılımcıların %60 dan fazlasının kurum müdürünün başarı karşısında beğenisini ifade ettiğini, yol gösterici olduğunu ve kendilerinin beklentilerini karşılama yönünde çaba sarf ettiğini düşünmektedirler.

Tablo 3.5 Katılımcıların Etkileşimci Liderliğin Koşullu Ödül Boyutuna İlişkin Eğilimleri

B.ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	1	2	3	4	5	x	s
B.1. Koşullu Ödül	%	%	%	%	%		
1.Kurum müdürü çabalarımın karşılığında istediklerimi elde edeceğime dair bana güvence verir.	10,1	5,1	24,1	34,2	26,6	3,62	1,223
2.Kurum müdürü başarılar elde edildiğinde ödülleri ne olacağı konusunda açıklama yapar.	6,3	10,1	10,1	36,7	36,7	3,87	1,202
3.Kurumun başarısına katkı yapma konusunda benden ne beklendiği ve bunun neticesinde ne alacağım ile ilgili olarak Kurum müdürü ile görüş birliği içindeyim.	9,1	5,2	13	42,9	29,9	3,79	1,196
4.Kurum müdürü performans hedeflerini başarmaktan kimin sorumlu olduğunu açık ifadelerle belirtir.	3,9	3,9	20,8	36,4	35,1	3,95	1,037
5.Kurum müdürü hedeflere ulaşıldığında bunu sağlayanlara memnuniyetini ifade eder.	5,1	3,8	10	33,6	47,5	4,15	1,08

Araştırma konusu olan öğretmenlerin etkileşimci liderliğin koşullu ödül konusundaki eğilimleri incelendiğinde ise, yöneticinin hedeflere ulaşmayı sağlayan kişilere memnuniyetini ifade etmesi (%81,1) , yöneticinin mevcut yöntemlerin ise yaradığı müddetçe performanstan memnun görünmesi (%71,5), başarı karşısında alınacak ödülün önceden belirlenmesi gibi etkileşimci liderliğin davranış özelliklerini kurum yöneticilerinin güçlü biçimde sergilediklerini düşündükleri ifade edilebilir.

Tablo 3.6 Katılımcıların Etkileşimci Liderliğin İstisna İle Yönetim Boyutuna İlişkin Eğilimleri

ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	1	2	3	4	5	x	s
B.2. İstisna ile Yönetim	%	%	%	%	%		
6.Kurum müdürü bana sadece isimi yapmam için neyi bilmem gerektiğini söyler.	9,6	9,6	24,7	31,4	24,7	3,52	1,24
7.Kurum müdürü işler yolunda gittiği müddetçe bir şeyleri değiştirmek için çabalamaz.	7,8	11,7	23,4	29,8	27,3	3,57	1,23
8.Kurum müdürü mevcut yöntemlerim ise yaradığı müddetçe performansımın hoşnuttur.	6,6	3,9	21,1	32,9	35,5	4,39	4,74
9.Kurum müdürü inisiyatifi ele almam için beni cesaretlendirmez.	23	13,5	27	23	13,5	2,91	1,36
10.Kurum müdürü hatalar üzerine odaklanır ve hatalarımızı izler.	14,1	19,2	25,6	19,2	21,8	3,15	1,35
11.Kurum müdürü müdahale gerektiren durumlarda hataları ve yanlışlıkları ifade etmekte tereddüt etmez	5,3	13,3	20	33,4	28	3,65	1,18
12.Kurum müdürü dikkatini başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır ve başarısızlığa tepki gösterir.	13,3	17,3	22,7	26,7	20	3,23	1,32
13.Kurum müdürü sorunlar sürekli ve önemli tepki gösterir.	5,2	10,4	22,1	32,5	29,8	3,71	1,16
14.Kurum müdürü anlaşmazlıkları giderir.	2,7	11	21,9	35,6	28,8	3,77	1,07

Bu bölümde verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %68,4'ü yöneticilerinin mevcut yöntemler işe yaradığı müddetçe performanstan hoşnut olduğunu, %64,4'ü anlaşmazlıkları giderdiğini ve % 61,4 gerektiğinde yanlışlıkları ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçları, aynı bölümde %41 hataları izleme ve % 46,7 başarısızlığa odaklanma oranlarıyla birlikte ele aldığımızda, özel dersanelerde yöneticilerin hata ve başarısızlıkları takipten ziyade, çözüme odaklandıkları söylenebilir.

3.6.3. Katılımcıların Performansa İlişkin Eğilimleri

Bu bölümde öğretmenlerin performansı konusundaki düşünceleriyle ilgili araştırma bulguları Tablo 3.7 de görülebilmektedir. Beş kısımdan oluşan bölüm öğrencilerle ilişkiler, görev performansı, planlama ve sınıf yönetimi, yönetime katkı, yenilik ve inisiyatif kullanma gibi unsurları kapsayan alt başlıklardan oluşmuştur.

Öğrencilerle ilişkiler boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “öğrencilerin disiplinsiz davranışlarında disiplin sürecini işletmek %17,8” ifadesi dışında belirtilen bütün ifadeler önemli ölçüde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3.7 Öğretmenin Performansının Öğrencilerle İlişkiler Boyutu İlişkin Eğilimleri

B.ÖĞRETMENİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR	1	2	3	4	5	x	s
Öğrencilerle ilişkiler	%	%	%	%	%		
1.Dersi islerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözetererek, asaletli davranırım.	2,6	9,1	9,1	49,4	29,9	3,95	1
2.Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.	1,3	2,6	15,6	50,6	29,9	4,05	0,83
3.Başarılı öğrencileri ödüllendirerek basarı duygularını arttırırım.	1,3	1,3	7,9	52,6	36,8	4,22	0,76
4.Öğrenciler, ders ve ders dışında soru sorduklarında uygun ve yeterli yanıtlar oluştururum.	0	2,7	12	41,3	44	4,27	0,78
5.Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırım.	3,9	7,9	19,7	39,5	28,9	3,82	1,07
6.Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.	1,3	2,6	5,3	51,3	39,5	4,25	0,79
7.Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.	0	2,6	9,2	47,4	40,8	4,26	0,74
8.Öğrenciler hata yaptıklarında bunun yanlış olduğunu olumlu bir tavırla ifade ederim.	0	2,7	14,7	54,7	28	4,08	0,73
9.Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim	0	2,6	6,5	49,4	41,6	4,3	0,71
10.Öğrencilerin disiplinsiz davranışlarında genelde disiplin sürecini isletirim	5,5	12,3	23,3	32,9	26	3,62	1,16

Tablo 3.8 Öğretmenlerin Performansının Görev Boyutuna İlişkin Eğilimleri

B.ÖĞRETMENİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR	1	2	3	4	5	x	s
Görev performansı	%	%	%	%	%		
11.Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.	0	3,9	23,7	46,1	26,3	3,95	0,82
12.Eğitim-öğretimde becerilerimle orantılı olarak is yükü üstlenirim.	1,3	4	13,3	50,7	30,7	4,05	0,85
13. Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.	0	5,3	8	52	34,7	4,16	0,79
14.Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.	1,4	6,8	18,9	51,4	21,6	3,85	0,89
15. Öğrencilerimden çoğunun bir üst okulun sınavlarında başarılı olduğunu söyleyebilirim.	0	6,9	33,3	48,6	11,1	3,64	0,78
16.Eğitim-öğretimde belirlenen performans ve kalite standartlarını her zaman asarım.	0	9,6	38,4	43,8	8,2	3,51	0,78

Bu verilere bakıldığında katılımcıların tüm sorulara önemli oranda katıldıkları görülmektedir. Sorulara verilen cevaplardan %33,3 bir üst okulun sınavında başarılı olma ve %38,4 kalite standartlarını aşma sorusuna verilen çekimsellerin oranları göze çarpmaktadır.

Tablo 3.9 Öğretmenlerin Performansının Planlama ve Sınıf Yönetimi Boyutuna İlişkin Eğilimleri

B.ÖĞRETMENİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR	1	2	3	4	5	x	S
Planlama ve Sınıf Yönetimi	%	%	%	%	%		
17.Sınıfta düzen ve disiplini rahatlıkla sağlarım	1,3	4	6,7	56	32	4,13	0,81
18.Belirlenen standartlara uygun olarak ders planını hazırlarım.	2,7	6,7	6,7	50,7	33,3	4,05	0,96
19.Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.	1,4	6,8	5,4	40,5	45,9	4,23	0,93
20.Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.	4,1	5,4	13,5	47,3	29,7	3,93	1,01
21.Öğretim araç, gereç ve materyallerini sınıf düzeyine uygun (yerinde ve zamanında) biçimde kullanırım.	4,1	4,1	6,2	44,6	31,1	3,95	1,01

Bu bölümdeki verilere baktığımızda ankete katılan tüm öğretmenlerin oldukça yüksek oranlarda olumlu cevap verdikleri görülmektedir. Diğer öğretmenlerle işbirliği yapma sorusuna verilen %13,5' lik kararsızların oranı dikkat çeken bir unsur olarak görülmektedir.

Tablo 3.10 Öğretmenlerin Performansının Yönetime Katkı Boyutuna İlişkin Eğilimleri

B.ÖĞRETMENİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR	1	2	3	4	5	x	s
Yönetime Katkı	%	%	%	%	%		
22.Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.	1,3	5,3	9,3	50,7	33,3	4,09	0,87
23.Kurum yönetimince görev verildiğinde (nöbetler, törenler vs.) görevimi zamanında eksiksiz yerine getiririm.	1,3	1,3	9,3	57,3	30,7	4,15	0,75
24.Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri vs) için okul yönetimine aktif olarak destek veririm.	1,4	2,7	9,5	56,8	29,7	4,11	0,79
25.Öğrencilere dönük sosyal faaliyetlerin organizasyonu ile yakından ilgilenirim.	1,3	6,7	10,7	45,3	36	4,08	0,93
26.Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.	1,4	4,1	10,8	44,6	39,2	4,16	0,88

Ankete katılan öğretmenlerin yönetime katkı boyutuna verdikleri cevaplar yine oldukça yüksek oranda olumludur. Tüm sorulara %80'den fazla oranla olumlu cevap vermişlerdir.

Tablo 3.11 Öğretmenlerin Performansının Yenilik ve İnisiyatif Kullanma Boyutuna İlişkin Eğilimleri

B.ÖĞRETMENİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR	1	2	3	4	5	x	s
Yenilik ve inisiyatif Kullanma	%	%	%	%	%		
27.Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.	2,7	5,3	17,3	50,7	24	3,88	0,93
28.Daha büyük başarılar için yerleşmiş politika ve prosedürlere karşı çıkarak, eğitim programlarının yeniden dizayn edilmesini sağlarım.	2,6	10,5	36,8	32,9	17,1	3,51	0,99
29.Ders verdiğim sınıflarda kendimi yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda özgür hissederim.	2,6	3,9	22,4	48,7	22,4	3,84	0,91
30.Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaşıldığında iyileştirme için amirlerime öneriler sunarım.	1,3	2,7	20	52	24	3,95	0,82
31.Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanırım.	1,4	1,4	16,4	57,4	23,3	4,55	4,74
32.Bakanlığın onayladığı listeden okutulacak ders kitaplarını kendim seçerim.	11,1	9,7	31,9	29,2	18,1	3,33	1,21
33.Öğretmenlik mesleğimde kendini geliştirme imkânlarının yeterli olduğunu düşünürüm.	2,6	13,2	25	35,5	23,7	3,64	1,07

Öğretmenlerin bu bölümde verdikleri cevaplar incelendiğinde, ders kitaplarını kendim seçerim %47,3 dışındaki tüm sorulara yine yüksek oranlara katılıkları görülmektedir. Ders kitaplarını kendim seçerim sorununa 31,9 gibi oldukça yüksek oranda kararsız cevaplar verilmesi, özel eğitim kurumlarında doküman konusunda M.E.B kaynaklarından ziyade bireysel ya da kurumsal tercihlerin daha ağır bastığı fikrini vermektedir.

3.6.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Öğretmen Performansı ile İlişkileri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, araştırma ölçeğinde yer alan bölümlerden performans, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışını ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yönelik çalışma yapılmıştır.

Araştırmacı bir grup özel dersane öğretmeniyle odak grup çalışması yapmıştır. Yapılan bu çalışmayla özel dersane öğretmenlerinin

performansları ile liderlik davranışı arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeyi amaçlamıştır.

Odak grup çalışmasına katılan öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler şöyle özetlenmektedir;

- Öğretmenler; yapmaları gereken temel işleri tanımlı olduğu için, liderin davranışının genel performans değerlerini doğrudan etkilemesinin zor olduğunu,
- Öğretmenlik mesleğinin temel görevi olan ve aynı zamanda dershaneciliğin de esasını teşkil eden, dersi en iyi şekilde anlatma, kavramalarına yardımcı olma, ilave etüt ve örnek soru çözüm gibi öğretim faaliyetlerinin sistematik bir formatta olması nedeniyle, adı geçen görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi zorunluluğunu doğurduğunu,
- İşletme terminolojisinde müşteri sınıfına giren özel dersane öğrenci ve velilerin yukarıda değinilen görevleri yerine getirirken oluşması muhtemel boşluk ya da hataları, en aza indirecek düzeyde bir itici güç oluşturduğunu,
- Söz konusu bu itici güçten dolayı görevin uygulanması sırasında, öğretmenlerin kendilerinden bekleneni yerine getirmede hassas davranma gayreti taşıdıklarını,
- Bu gayret, mesleki etik değerlerle birleştiğinde büyük ölçüde dışarıdan başka bir etmene gerek bırakmayacak ölçüde öğretmenlere performans düzeyi kazandırdığı ifade edilmiştir.
- Bununla beraber olumsuz etki bırakan bir lider davranışının öğretmenin özellikle kurumda uzun süreli çalışma süresi gibi konularda etkili olduğu ortak görüş olarak dile getirilmiştir.

3.6.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algısının Öğretmenlerin de Demografik Yapısıyla İlişkileri

Tablo 3.12. Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	cinsiyet	N	X	ss	t testi		
					t	Sd	p
Karizma	KADIN	54	3,9091	0,70698	-,544	73	,128
	ERKEK	21	4,1919	0,51604			
Entelektüel Teşvik	KADIN	54	3,7130	0,81178	-,165	73	,917
	ERKEK	21	3,9524	0,76493			
Bireysel İlgî	KADIN	54	3,3529	1,04484	-,709	73	,009
	ERKEK	21	4,0461	0,62529			

Tablo 3.12 e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışının bileşenlerinden karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi değişkeni ile cinsiyetlerin arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık görülmemiştir. İstatistikî verilere göre Karizma boyutunda ($t=-.544$ $p=.128$), entelektüel teşvik boyutunda ($t=-.165$ $p=.917$) ve bireysel ilgi boyutunda ($t=-.709$ $p=.009$) düzeylerinde ölçüldüğünden fark bulunamamıştır. Ancak 0.009 değeriyle bireysel ilgi boyutunun cinsiyet değişkeniyle arasında negatif yönlü bir zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13. Çalışanların etkileşimci liderlik davranışı algılarıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi

Etkileşimci Liderlik Boyutları	cinsiyet	N	X	ss	t testi		
					T	sd	p
Koşullu Ödül	KADIN	54	3,7321	1,06875	-,497	73	,012
	ERKEK	21	4,3684	,49559			
İstisnalarla Yönetim	KADIN	54	3,5758	1,00709	-,507	73	,182
	ERKEK	21	3,7037	,55228			

Tablo 3.13 e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin etkileşimci liderlik davranışının boyutlarından koşullu ödöl, istisnalarla yönetim değişkenleri ile cinsiyetlerin arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık görölmemiştir. İstatistikî verilere göre Koşullu ödöl boyutunda ($t=-.497$ $p=.12$), istisnalarla yönetim ($t=-.507$ $p=.182$) düzeylerinde ölçüldüğünden fark bulunamamıştır.

Tablo 3.13. Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Yaş	N=74	X	ss	t-test		
					t	sd	p
Karizma	21-30 arası	56	3,9375	,69669	-,242	73	,339
	31-40 arası	19	4,1761	,55791			
Entelektüel Teşvik	21-30 arası	56	3,7500	,79630	-,699	73	,260
	31-40 arası	19	3,9028	,84078			
Bireysel İlgı	21-30 arası	56	3,4646	1,05850	-,340	73	,061
	31-40 arası	19	3,8438	,71224			

Tablo 3.13 e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışının bileşenlerinden karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi değişkeni ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık görölmemiştir. İstatistikî verilere göre karizma boyutunda ($t=-.242$ $p=-.339$), entelektüel teşvik boyutunda ($t=-.699$ $p=.260$) ve bireysel ilgi boyutunda ($t=-.340$ $p=.061$) düzeylerinde ölçüldüğünden fark bulunamamıştır.

Tablo 3.14. Çalışanların etkileşimci liderlik davranışı algılarıyla yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Yaş	N=74	X	Ss	t-test		
					t	sd	P
Koşullu Ödül	21-30 arası	56	3,7679	1,0745	-,101	73	,036
	31-40 arası	19	4,3222	,55789			
İstisnalarla Yönetim	21-30 arası	56	3,5507	,74294	,189	73	,256
	31-40 arası	19	3,5111	,57244			

Tablo 3.14 e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden koşullu ödüllendirme değişkeni ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık görülmemiştir ($t=-.101$ $p=0.036$). Etkileşimci liderlik davranışının diğer bileşeni olan istisnalarla yönetim değişkeni ile yaş değişkeni arasında da fark bulunamamıştır ($t= .189$ $p=0.256$).

Tablo 3.15. Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	medeni durum	N=74	X	ss	t-test		
					t	sd	p
Karizma	bekâr	27	3,9394	,71493	-,486	63	,629
	evli	38	4,0215	,64019			
Entelektüel Teşvik	bekâr	30	3,6833	,84060	-,852	73	,397
	evli	45	3,8444	,77659			
Bireysel İlgi	bekâr	27	3,3981	,93093	-,952	68	,345
	evli	43	3,6308	1,03328			

Tablo 3.15 e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışının bileşenlerinden karizma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıyla medeni durumları arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık

görülmemiştir. İstatistikî verilere göre karizma boyutunda ($t=-0.486$ $p=0.629$), entelektüel teşvik boyutunda ($t=-0.852$ $p=0.397$) ve bireysel ilgi boyutunda ($t=-0.952$ $p=0.345$) düzeylerinde ölçülmüş ve anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3.16 Çalışanların etkileşimci liderlik davranışı algılarıyla medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik t-testi

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Medeni Durum	N=74	X	ss	t-test		
					t	sd	p
Koşullu Ödül	bekâr	29	3,8138	,96204	-,548	73	,585
	evli	46	3,9435	1,01951			
İstisnalarla Yönetim	bekâr	23	3,5121	,62292	-,677	60	,501
	evli	39	3,6724	1,02723			

Tablo 3.16 a göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden koşullu ödüllendirme değişkeni ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık görülmemiştir ($t=-0.548$ $p=0.585$). Etkileşimci liderlik davranışının diğer bileşeni olan istisnalarla yönetim değişkeni ile yaş değişkeni arasında da fark bulunamamıştır ($t= -0.677$ $p=0.501$).

Özel dersanelerdeki liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada elde edilen istatistikî bulgular ışığında varılan sonuçlar özetle şöyledir;

- Öğretmen algılarına göre, kurum müdürlerinin karizma özelliğine büyük ölçüde sahip oldukları tespit edilmiştir ($X = 3.97$ $ss=0.95$).
- Öğretmen algılarına göre, kurum müdürlerinin entelektüel teşvik özelliğine büyük ölçüde sahip oldukları tespit edilmiştir ($X = 3.78$ $ss=0.97$).
- Öğretmen algılarına göre, kurum müdürlerinin bireysel ilgi özelliğine orta düzeyde sahip oldukları tespit edilmiştir ($X = 3.51$ $ss=1.02$).

- Öğretmen algılarına göre, kurum müdürlerinin koşullu ödül özelliğine büyük ölçüde sahip oldukları tespit edilmiştir ($X = 3.88$ $ss=1.14$).
- Öğretmen algılarına göre, kurum müdürlerinin istisnalarla yönetim özelliğine orta düzeyde sahip oldukları tespit edilmiştir ($X = 3.56$ $ss=1.63$).
- Öğretmenlerin algılarına göre, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=.622$ $p=.110$).
- Öğretmenlerin algılarına göre, etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin performanslar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=.499$ $p=.619$).
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından karizma boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.544$ $p=.128$).
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından entelektüel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.065$ $p=.248$).
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bu veride, zayıf da olsa bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin müdürün bireysel olarak ilgilenmelerinden, bayanlara kıyasla daha fazla memnun oldukları gözlenmiştir ($t=-.709$ $p=.009$).
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin etkileşimci liderliğin boyutlarından koşullu ödül boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.497$ $p=.015$).
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin etkileşimci liderliğin boyutlarından istisnalarla yönetim boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.517$ $p=.614$).
- Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından karizma boyutundaki davranışlarını

- algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.486$ $p=.629$).
- Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından entelektüel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.853$ $p=.397$).
 - Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından bireysel ilgi teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.952$ $p=.345$).
 - Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, müdürlerin etkileşimci liderliğin boyutlarından koşullu ödül boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.548$ $p=.585$).
 - Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, müdürlerin etkileşimci liderliğin boyutlarından istisnalarla yönetim boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.677$ $p=.501$).
 - Öğretmenlerin yaşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından karizma boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.242$ $p=.219$).
 - Öğretmenlerin yaşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından entelektüel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.699$ $p=.487$).
 - Öğretmenlerin yaşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından entelektüel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.340$ $p=.185$).
 - Öğretmenlerin yaşlarına göre, müdürlerin etkileşimci liderliğin boyutlarından koşullu ödül davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=-.101$ $p=.039$).

- Öğretmenlerin yaşlarına göre, müdürlerin etkileşimci liderliğin boyutlarından istisnalarla yönetim davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=.189$ $p=.851$).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun rekabet ve hızla gelişen teknolojinin de etkisiyle dünya, eskisine nazaran, değişim olgusuyla daha çok yüz yüzedir. Hayatın her alanında hissedilen değişim, bireylerin ve dolayısıyla toplumların ekonomik gelişmelerinden, eğitim durumlarına, kültürel etkenlerden, hukuki normlara kadar birçok alanda etkili olmaktadır. Bu değişimlerden işletmelerde doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir.

Bu değişimlerden etkilenen liderlik, çok eski zamanlardan beri insanların önemseyip, üzerinde durduğu, araştırdığı, geniş kapsamlı bir konudur. Yönetim anlayışında insan olgusunun ön plana çıkmasıyla liderliğin önemi daha da artmıştır. Bu yeni anlayışta lider; kendini yenileyerek değişimlere ayak uydurabilmesinin yanında, bunu çevresindekilere de telkin edip, yönlendirebilen kişi olarak ifade edildiğinden, yönetimdeki önemi daha da artmıştır.

Bu çalışmanın ana konusu olan liderlik üzerine de, performans üzerine de çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderlik ve performans ölçeklerinin başka değişkenlerle arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar olduğu gibi, doğrudan ikisi arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar da bulunmaktadır. Daha önceden yapılan bu çalışmalardan bir kısmı uygulama alanı olarak kamu kesimi eğitim kurumlarını seçmişlerdir. Bu çalışma kapsamında ise araştırma sahası olarak kamu kesimi eğitim kurumları yerine, özel kesimde yer alan dersanelerdeki liderlik-performans ilişkisi ölçülmüştür.

Özel dersanelerdeki öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, performansa etkisinin araştırıldığı bu çalışmada ulaşılan bazı sonuçlar, önceden yapılmış benzer çalışmalarda (Tutar,2008), (Dursun 2009), (Keleş, 2009), (Ulutaş, 2010), (Kılıç, 2006), (Kurt, 2009), (Toksöz, 2010) elde edilen bulgularla bazı yönlerden ayrışırken, bazı yönlerden de örtüşmektedir.

Bu araştırma çerçevesinde dönüşümcü liderlik boyutları ile performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu sonuç bu çalışmanın, şimdiye

kadar yapılan benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlardan farklı olan yönünü oluşturmaktadır. Bu çerçevede özel dersanelerde öğretmenin performansını direkt etkileyen nedenler arasında, müdürün dönüşümcü lider olarak algılanması ya da algılanmaması değişkeninin yer almadığı kanısına varılmıştır. Çalışmanın etkileşimci liderlik boyutları algısı ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen kısmında da aynı sonuca ulaşılmıştır.

Çalışmada tespit edilen faktörlerin demografik özelliklerle ilişkisinin nasıl olduğu da incelenmiştir. Yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin, liderlik algısı üzerine etkisi ele alınmış, mezun olunan okul ve kıdem durumu normal dağılmadığından test edilmemiştir. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılığının olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar çerçevesinde, özel dersanelerde performans düzeyinin, yöneticinin sergilediği liderlik tutumlarıyla direkt ilgisinin olmadığı görülmektedir. Hafta sonlarını ve hafta içi akşam saatlerini de kapsayan uzun mesai, sürekli öğrenci ve veli memnuniyeti sarmalında olan yoğun çalışma temposu, görece oldukça düşük maaş ve özel sektör baskısı altındaki öğretmenlerin performansları konusunda, araştırmacılar bu değişkenleri göz önüne alarak, bu etkenlerin performans üzerindeki etkisi konusunda çalışma yapabilirler.

KAYNAKÇA

Akdoğan, Asuman. Özgür Demirtaş. “ 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, 2009.

Aydıntan, Belgin. “Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma” .Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı.1, 2009.

Aykan, Ebru. “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2 (2004) Sayı 17.

Bakan, İsmail. Hakan Kelleroğlu. “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 8, Sayı 1, 2003.

Bayraktaroğlu, Serkan. Özlem Balaban. Yasemin Özdemir. “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 11, 2007.

Berber, Aykut. “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yönetim,11(36). (2000): 1-25.

Bass, Bernard,M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Pres, 1985.

Bass B. M. (1985). Leadership: Good, Beter, Best. *Organizaional dynamics*. 13 (3), Winter, (2004):26-40.

Baysal, Ayşe Can. Erdal Tekarslan. *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004 (Genişletilmiş 4. Baskı).

Buluç, Bekir. “Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, Educational Administration: Theory and Practice, 2009, Vol. 15, Issue 57, pp: 5-34 2009.

Bilgin, Leman. “Yol – Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bur Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 1986.

Camgöz, Metin. İ.Nurdan Alpterten. “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, 2006.

Canman, Doğan. *Çağdaş Performans Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.

Coşgun, E. Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli, *Teknoloji Dergisi*, Cilt:7, Sayı:4, Sayfa:579-589, 2004.

Çakmak, Ahmet Ferda. İsmail Hakkı Biçer. “Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar” *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, sayı:1, 2006.

Çetin, Canan. *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değerışim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası: 2008.

Dikmen, Burcu. Özgür Özpeynirci. “ 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, 2010.

Dilber, Mustafa. *Yöneltil ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım*, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 76-52/02, 1976.

Eraslan, Ergün. Alper Arıkan. “ Ücretlendirme Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç üretim Bölümünde Uygulama”. Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı.1, 2004.

Eraslan, Ergün. Onur Algün. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşı Yöntemi Yaklaşımı”. Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı.2, 2005.

Erçetin, Şule. *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım: 2000.

Erdoğan, İlhan. “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:248, İstanbul:1991.

Eren, Eren. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım,1998.

Gökkuş, R. Yöneticilik ve Liderlik Becerileri, www.caginpolisi.com, 11/19-20-21 htm,Erişim tarihi:28/05/2010

Güner, Mücella. Aslı İllez. “Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Ege Üniversitesi, Tekstil ve Konfeksiyon, 1/2006.

Gümüştekin, Gülten Eren. Derya Ergun Özler. Fatma Yılmaz. “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2010.

Gürkan, Yavuz. “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, Vergi Dünyası, Sayı 169, Eylül, 1995.

Helvacı, M. Akif. “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı 2, 2002.

Karcıoğlu, Fatih. Ümit Öztürk. “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 13, sayı:1, 2009.

Keleş, Göze Özge. *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nisan, 2009.

Kılıç, Gülten. “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Kırel, Çiğdem. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, no:1, cilt:1, 2001, s.46

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık Genişletilmiş 9.Baskı, 2003.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 10.Baskı, 2005.

Korkmaz, Mehmet. “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(11), 401-422, 2005.

Kurt, Türker. *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009.

Leblebici, Doğan, “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 32, No.1 Mayıs, 2008.

Murat, Güven. İsmail Bağrıaçık. “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2011.

Murat, Güven. Açıkgöz, B “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”. Kamu-İş Dergisi. 10(2). 153-171, 2008.

Ölçer, Ferit. “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, 2004.

Özmutaf, Nezih Metin. “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma” . Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007.

Ramazanoğlu, Fikret. Cengiz Arslan, Fatih Karahüseyinoğlu. *İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları-4: 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset, 2003.

Sığırı, Ünal. Arif Tabak. Hasan Güngör, “Özyeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi Kamu Sektöründe Bir Araştırma” İ.T.Ü Sosyal Bil. Dergisi Yıl:9 Sayı:17 Bahar 2010

Sümer, Canan. *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

Tütüncü, Özkan. ve İzzet Kılınç. “Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2000.

Tağraf, Hasan. İskender Çalman. “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2009.

Tıchy, N.M. ve Devanna, M.A. “Transformational Leader”, New York: John Wiley&Sons, 1990.

Uğurlu, Oya. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), Yıl 3, Sayı 1.

Uyargil, Cavide. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul, 2000.

Uyargil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1994.

Ügeöz, Perihan. *Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 2003.

Yalçın, Azmi. Sibel Doğruluk. “Etkili Performans Değerlendirmesi İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, sayı 2, 2006.

Yenice, Ebru. “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, Maliye Dergisi, Sayı 150, Ocak-Haziran, 2006.

Yıldız, Oktay. Metin DAĞDEVİREN. Tahsin ÇETİNYOKUŞ. “İşğören Performansının Değerlendirmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”. Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 23, N.1, 2008.

Yılmaz, E. “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Acısından İncelenmesi. S.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.

Yatkın, Ahmet, “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşğören Performansına Etkileri”. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2008.

Zaim, Halil. “Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümü”, İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:56, No:2, Sayfa:915-938, 2006.

Zerenler, Muammer. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne yönelik Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar Sayı:1, 2005.

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri” konusunda yapılan bir yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı için veri toplama amacı taşımaktadır. Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Verilecek cevaplar gizli tutulacak ve anketi dolduran kişi hakkındaki bilgiler hiçbir şekilde açıklanmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mustafa DİLBER
Fatih Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tezi Hazırlayan
Dilek İNCİRKUŞ
Fatih Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz : 1.(...)Kadın 2.(...)Erkek
2. Medeni Durum : 1.(...) Evli 2.(...) Bekâr
3. Yaşınız : (...)21-30 arası (...)31-40 arası
(...)41-50 arası (...)50 ve üzeri
4. Mezun olduğunuz bölüm
1.(...) Sınıf Öğretmenliği 2.(...) Eğitim fakültesi branş öğretmenliği
3.(...) Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümleri 4.(...) Fen-Edebiyat Fakültesi
5. (Diğer: Lütfen belirtiniz:)

5. İlköğretim okulunda çalışıyorsanız okuttuğunuz sınıf hangisidir?

- 1.(...) 1.sınıf 2.(...) 2.sınıf 3.(...) 3.sınıf 4.(...) 4.sınıf 5.(...) 5.sınıf
6. (...) 6.sınıf 7. (...) 7.sınıf 8. (...) 8.sınıf

6. Öğretmen olarak kaç yıllık mesleki deneyime sahipsiniz?

- 1.(...) 5 yıl ve aşağısı 2.(...)6-10 yıl 3.(...)11-15 yıl
4.(...)16-20 yıl 5.(...)21-25 yıl 6.(...)25 yıl ve daha fazla

7.Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır?

- 1.(...) 25'den az 2.(...)26 ile 50 arası 3.(...)51 ile 75 arası
4.(...)75 ile 100 arası 5.(...)100'den fazla

A. EĞİTİM KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARI VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ ÜZERİNE ANKET SORULARI

A. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada Sırada	Sık Sık	Her zaman
A. 1. Karizma	1	2	3	4	5
1. Kurum müdürüyle çalışmak bana gurur veriyor.					
2. Kurum müdürü çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünüyor.					
3. Kurum müdürü yetkili olduğunu hissettirir, güven verir ve saygıyı hak ediyor.					
4. Kurum müdürü kurumun amaçlarına ulaşmasında davranışlarıyla örnek olmaktadır.					
5. Kurum müdürü kurumun amaç ve hedeflerini tüm personele aktarır.					
6. Kurum müdürünün yakınında olmak kendimi daha iyi hissetmemi sağlar ve müdür ilham kaynağımdır.					
7. Kurum müdürü, görüşlerini açıkça belirtmeleri için personeli cesaretlendirir.					
8. Kurum müdürü, benim açımdan düşünülmesi gereken önemli noktanın ne olduğunu görmekte başarılıdır.					
9. Kurum müdürü iyimser ve coşkulu bir tavırla konuşarak, geleceğe dönük iyimserliği artırır.					
10. Kurum müdürü beraber çalıştığı insanlarda neleri başarabileceklerine dair görüşleriyle heyecan uyandırır.					
11. Kurum müdürü ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir.					
A.2. Entelektüel Teşvik					
12. Kurum müdürü yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip personeli desteklemektedir.					
13. Kurum müdürü sorunların çözümünde farklı yaklaşımlar arar.					
14. Kurum müdürü görevlerin nasıl tamamlanacağına yönelik yeni bakış açıları önerir.					
15. Kurum müdürünün fikirleri, beni, daha önce sorgulamadığım fikirlerimi yeniden düşünmeye zorlar.					
A.3. Bireysel İlgi					
16. Kurum müdürü eğer mecbur kalırsak onsuz da hedeflere ulaşabileceğimizi bize hissettirir.					
17. Kurum müdürü ihmal edilmiş gözüken personele kişisel dikkatini verir.					
18. Kurum müdürü ne istediğimi keşfeder ve elde etmem için bana yardım etmeye çalışır.					
19. Kurum müdürü isimi iyi yaptığımda veya iyi bir iş çıkardığımda beğenisini ifade eder.					
20. Kurum müdürü tüm çalışanlara kendine has kişiliği olan bir birey gibi davranır.					
21. Kurum müdürü zamanını öğretmek ve yol göstermek için harcar.					
22. Kurum müdürü çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması yönünde çaba sarf eder.					
23. Kurum müdürü çalışanlara kendini geliştirme imkânı sunar.					

B.ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada Sırada	Sık Sık	Her zaman
B.1. Koşullu Ödül	1	2	3	4	5
1.Kurum müdürü çabalarımın karşılığında istediklerimi elde edeceğime dair bana güvence verir.					
2.Kurum müdürü başarılar elde edildiğinde ödüllerin ne olacağı konusunda açıklama yapar.					
3.Kurumun başarısına katkı yapma konusunda benden ne beklediği ve bunun neticesinde ne alacağımla ilgili olarak Kurum müdürü ile görüş birliği içindeyim.					
4.Kurum müdürü performans hedeflerini başarmaktan kimin sorumlu olduğunu açık ifadelerle belirtir.					
5.Kurum müdürü hedeflere ulaşıldığında bunu sağlayanlara memnuniyetini ifade eder.					
B.2. İstisna ile Yönetim					
6.Kurum müdürü bana sadece isimi yapmam için neyi bilmem gerektiğini söyler.					
7.Kurum müdürü işler yolunda gittiği müddetçe bir şeyleri değiştirmek için çabalamaz.					
8.Kurum müdürü mevcut yöntemlerim ise yaradığı müddetçe performansımдан hoşnuttur.					
9.Kurum müdürü inisiyatifi ele almam için beni cesaretlendirmez.					
10.Kurum müdürü hatalar üzerine odaklanır ve hatalarımızı izler.					
11.Kurum müdürü müdahale gerektiren durumlarda hataları ve yanlışlıkları ifade etmekte tereddüt etmez					
12.Kurum müdürü dikkatini başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır ve başarısızlığa tepki gösterir.					
13.Kurum müdürü sorunlar sürekli ve önemliyse tepki gösterir.					
14.Kurum müdürü anlaşmazlıkları giderir.					

ÖĞRETMENİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada Sırada	Sık Sık	Her zaman
Öğrencilerle ilişkiler	1	2	3	4	5
1.Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözетerek, adaletli davranırım.					
2.Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.					
3.Başarılı öğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını artırırım.					
4.Öğrenciler, ders ve ders dışında soru sorduklarında uygun ve yeterli yanıtlar oluşturmum.					
5.Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (klüpler vs.) zaman ayırım.					
6.Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.					
7.Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.					
8.Öğrenciler hata yaptıklarında bunun yanlış olduğunu olumlu bir tavırla ifade ederim.					
9.Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim					
10.Öğrencilerin disiplinsiz davranışlarında genelde disiplin sürecini işletirim					

Görev performansı					
11.Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.					
12.Eğitim-öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.					
13. Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.					
14.Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.					
15. Öğrencilerimden çoğunun üniversite sınavlarında başarılı olduğunu söyleyebilirim.					
16.Eğitim-öğretimde belirlenen performans ve kalite standartlarını her zaman asarım.					
Planlama ve Sınıf Yönetimi					
17.Sınıfta düzen ve disiplini rahatlıkla sağlarım					
18.Belirlenen standartlara uygun olarak ders planını hazırlarım.					
19.Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.					
20.Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.					
21.Öğretim araç, gereç ve materyallerini sınıf düzeyine uygun (yerinde ve zamanında) biçimde kullanırım.					
Yönetime Katkı					
22.Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.					
23.Kurum yönetimince görev verildiğinde (nöbetler, törenler vs.) görevimi zamanında eksiksiz yerine getiririm.					
24.Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri vs) için okul yönetimine aktif olarak destek veririm.					
25.Öğrencilere dönük sosyal faaliyetlerin organizasyonu ile yakından ilgilenirim.					
26.Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.					
Yenilik ve inisiyatif Kullanma					
27.Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.					
28.Daha büyük başarılar için yerleşmiş politika ve prosedürlere karşı çıkarak, eğitim programlarının yeniden dizayn edilmesini sağlarım.					
29.Ders verdiğim sınıflarda kendimi yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda özgür hissederim.					
30.Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaşıldığında iyileştirme için amirlerime öneriler sunarım.					
31.Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanırım.					
32.Bakanlığın onayladığı listeden okutulacak ders kitaplarını kendim seçerim.					
33.Öğretmenlik mesleğimde kendini geliştirme imkanlarının yeterli olduğunu düşünürüm.					

Lütfen! Bu çalışma hakkında varsa düşüncelerinizi yazınız. Belirtmediğimiz özellikle önemli gördüğünüz sorunlar ve önerilerinizi yazabilirsiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.