

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**KAMU VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUM MÜDÜRLERİNİN  
YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: İSTANBUL-  
BAKIRKÖY ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayhan OKUMUŞ**

**İSTANBUL**

**ARALIK, 2017**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**KAMU VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUM MÜDÜRLERİNİN**  
**YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ:**  
**İSTANBUL-BAKIRKÖY ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayhan OKUMUŞ**

**Danışman: Doç. Dr. Hakan AKÇAY**

**İSTANBUL**  
**ARALIK, 2017**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Hakan AKÇAY (Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA



Üye Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

## ÖNSÖZ

Eğitim yönetiminin uygulayıcıları şüphesiz okul müdürleridir. Okul müdürleri eğitim yönetiminde belirli yönetim davranışı sergilemektedirler. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanlar gibi okulun tüm paydaşları da okul müdürünün yönetim davranışından etkilenmektedir. Okul müdürünün yönetim davranışını belirlemede almış olduğu eğitim, okul algısı, çalışana bakışı, hizmet sunduğu öğrenci ve diğer insanlara yaklaşımı, uygulama sırasındaki tercihleri etkili olabilmektedir.

Ülkemizde ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışları belirlemeye dönük nitel araştırmaların sayısı, eğitim yönetimi alanında yapılan yönetici davranışları ile ilgili araştırmalar arasında epeyce geride kaldığı görülmektedir. Bu noktada araştırma alanyazında bahsedilen eksikliğin giderilmesine katkı yapacağı varsayılmaktadır.

Araştırma beş bölümünden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına, tanımlarına; ikinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesine; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümünde araştırmadan elde edilen bulgulara; beşinci bölümde ise araştırmanın sonucuna, tartışmaya ve sonuçlar çerçevesinde oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın neticelenmesinde çok değerli katkıları olan değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. Hakan AKÇAY' a teşekkür ederim.

Beni her zaman desteklemiş, yanımda olduğunu hissettirmiş değerli aileme ve eşime minnettarım.

Ayhan OKUMUŞ

## ÖZET

### KAMU VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUM MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: İSTANBUL-BAKIRKÖY ÖRNEĞİ

Okumuş, Ayhan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakan AKÇAY

Aralık – 2017, 173 + XI Sayfa

Bu araştırma 2016-2017 eğitim yılında, İstanbul Bakırköy örneğinde kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışlarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın bu amacı doğrultusunda İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki on bir kamu ortaöğretim kurum müdürü ve dokuz özel ortaöğretim kurum müdürü olmak toplam yirmi okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde dijital ses kayıt cihazı kullanılmış olup ayrıca yazılı not da tutulmuştur.

Görüşme sonucunda elde edilen veriler yazıya aktarıldıktan sonra kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalarda danışman öğretim görevlisinin de yardımıyla gerekli düzeltmeler ve geliştirmeler yapılmıştır. Bu aşamaların sonunda ortak görüşleri ortak nokta etrafında toplayarak alt temalar oluşturulmuştur. Araştırma bulgularının ve bulgulara dayalı yorumların yer aldığı bölümde tema ve alt temalara ilişkin olarak örnek cümlelere yer verilmiştir.

Araştırmanın kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürleri açısından genel sonuçlarını şöyle ifade edebiliriz; kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin sergilemiş oldukları yönetsel davranışları “Çalışanı Önemseyici, Kuralcı, Yetki Verici, Adil, Katılımcı, Yenilikçi, Danışmacı, Akılcı, Performans Değerlendirici, Ceza Karşıtı, Problem Çözme Aşamalarına Uyucu, Düşünen Yaklaşımçı, Kaçınmacı, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Demokratik Liderlik Modeli, Dönüştürücü Liderlik Modeli, Kişisel Gelişim Kitaplarından Yararlanıcı, Mevzuatı Uygulayıcı, Bilimsel

Yayınlardan Yararlanıcı, Eski Yöneticilerin Deneyimlerinden Yararlanıcı, Değer Verici, Sosyal-Kültürel Etkinlikler Düzenleyici, Ödül ve Ceza Verici, Kararlara Katılımı Sağlayıcı, Çalışma Koşullarını İyileştirici, Yetki ve Sorumluluk Verici, Uyarıcı, Eleştirilere Açık, Cezalandırıcı, Kaynağı Araştırmacı,” şeklinde başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

Araştırmanın sonuçlarına göre kamu ortaöğretim kurum müdürleri daha çok “Kuralcı, Danışmacı, Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı, Performans Değerlendirici, Problem Çözme Aşamalarına Uyucu, Sürdürümcü, Mevzuatı Uygulayıcı, Değer Verici, Uyarıcı” yönetsel davranış göstermektedir. Özel ortaöğretim kurum müdürleri ise daha çok “ Yetki Verici, Danışmacı, Ceza Karşıtı, Problem Çözme Aşamalarına Uyucu, Toplam Kalite Modeli, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Kişisel Gelişim Kitaplarından Yararlanıcı, Değer Verici, Uyarıcı, Cezalandırıcı, Eleştirilere Açık” yönetici davranışı sergilemektedir.

Ayrıca kamu ortaöğretim kurum müdürleri az oranda olsa “Demokratik, Yönetişimi Esas Alan, Dönüştürücü, Üst Yönetimin Beklentisine Uyucu, Stratejik Planlama Modeli” yönetsel davranış göstermektedir. Özel ortaöğretim kurum müdürleri ise yine az bir oranda da olsa “Ekip Çalışmasını Benimseyici, Performans Yönetim Modeli, Ücret-Prim Verici” yönetici davranışı sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Yönetsel Davranış, Ortaöğretim, Eğitim Yönetimi.

## ABSTRACT

### AN INVESTIGATION ON THE ADMINISTRATIVE BEHAVIOURS OF PUBLIC AND PRIVATE SECONDARY SCHOOLS' PRINCIPALS: ISTANBUL, BAKIRKÖY AREA SAMPLE

Master Thesis, Department of Educational Administration and Supervision

Thesis advisor: Assoc. Dr. Hakan AKÇAY

November – 2017, Page: 173 + XI

This research was carried out to analyze the managing styles of public and private secondary school directors in Istanbul Bakırköy region, in 2016-2017 academic year.

To reach this goal of the study, a total number of twenty interviews were held including eleven public and nine private secondary school principals in Bakırköy district of Istanbul province. Through the interviews a voice recorder has been used and notes are taken on the paper as well.

After the transformation of the voice data to texts, the codings have been evaluated. The necessary rectifications and improvements on the codings are carried out, in presence of the help of the research instructor. At the end of these stages, sub-themes are generated gathering the common opinions around a common point. The sample sentences of the themes and sub-themes are shared at the end of the section where the research findings and the comments according to these findings are placed.

We can express the general conclusions of this research in terms of public and private secondary school directors as follows; It is possible to consider the administrative behaviours of the public and private secondary school directors in headlines as Employee Caring, Rule Based, Delegative, Fair, Participative, Innovative, Consultant, Rational, Performance Rater, Opponent Of Punishment, Responsive to Problem Solving Stages, Caring Approacher, Avoidant, Democratic Leadership

Model, Human Behaviours Approach Model, Transformational Leadership Model, Behavioral Approach Model, Legislative Practitioner, Beneficiary from Personal Development Books, Beneficiary from Scientific Publications, Beneficiary of Older Managers' Experiences, Award and Punishment Applier, Social-Cultural Activity Organizer, Value Giver, Prodiver of Participation on Decisions, Working Conditions Reformative, Authority and Responsibility Giver, Warner, Open to Criticism, Discipliner, Inquirer.

According to the results of this research, the public secondary school directors mostly show the "Rule Based, Consultive, Rules and Regulations Applier, Performance Rater, Responsive to Problem Solving Stages, Subscriber, Legislative Practitioner, Value Giver, Warner administrative behaviours. The private secondary school directors demonstrate mostly the behavioural patterns such as; "Authorizing, Participating, Anti-Punisher, Responsive to Problem Solving Stages, Total Quality Manager, Behavioral Approach Model, Beneficiary of Personal Development Books, Value Giver, Warner, Punisher, Open To Criticism."

In addition to these, though it is a small amount, the heads of the public secondary education institutions, show managerial behaviors as "Democratic, Governance Based, Transformative, Adaptive to the Expectation of Senior Management, Strategic Planner Model". The private secondary school directors, on the other hand, exhibit the managerial behavioral pattern of "Team Expert, Performance Management Model, Wage-Premium Providers" , again in a small amount.

Keywords: School Principal, Managerial Behavior, High School, Education Management.





Değerli eşim Emine, çocuklarım Oğuzhan ve Sinan'a ithaf olunur.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	III
ÖZET.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	1
1.1.1.Alt Problemler.....	3
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	3
1.2.1.Araştırmanın Önemi .....	4
1.3.SINIRLILIKLAR.....	4
1.4.VARSAYIMLAR .....	5
1.5.TANIMLAR.....	5
1.6.KISALTMALAR.....	6
BÖLÜM II.....	7
2. YÖNETİM KURAMLARI .....	7
2.1.YÖNETİM KAVRAMI .....	7
2.2.YÖNETİM BİLİMİ .....	12
2.2.1.Yönetim Biliminin Konusunu.....	13
2.2.2.Yönetim Biliminin Alanı .....	14
2.2.2.1.Kamu Yönetimi .....	14
2.2.2.2.İşletme Yönetimi.....	15
2.3.YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ .....	16
2.3.1.Klasik Yönetim Yaklaşımları .....	18
2.3.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	20
2.3.1.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Diğer Takipçileri .....	21
2.3.1.1.2.Bilimsel Yönetim Yaklaşımıyla İlgili Olumlu Görüşler .....	23
2.3.1.1.3.Bilimsel Yönetim Yaklaşımıyla İlgili Olumsuz Görüşler.....	23

2.3.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı .....	24
2.3.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı.....	27
2.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları .....	27
2.3.2.1.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Bilimsel Temelleri.....	30
2.3.2.2.Neo-Klasik Yaklaşımın Temelini Oluşturan Araştırmalar .....	30
2.3.2.2.1.Hawthorne Araştırmaları: .....	30
2.3.2.2.2.Yankee City Araştırması .....	31
2.3.2.2.3.Harwood Araştırması .....	31
2.3.2.2.4.Tavistock Enstitüsü Araştırması.....	32
2.3.2.2.5.Liderlik ve Grup Dinamiği Araştırması .....	32
2.3.2.3.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Temel Kavramları ve Felsefesi ..	33
2.3.2.4.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Dayandığı Varsayımlar .....	33
2.3.2.5.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Geliştirilen Modeller ..	35
2.3.2.5.1. McGregor 'ın X ve Y Teorisi .....	35
2.3.2.5.2.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli.....	36
2.3.2.5.3.Olgunlaşma Teorisi .....	40
2.3.2.5.4. Sistem 4 Yaklaşımı.....	40
2.3.3.Modern Yönetim Yaklaşımları .....	43
2.3.3.1.Sistem Yaklaşımı .....	43
2.3.3.1.1.Açık Sistem .....	45
2.3.3.1.2.Sistem ve Alt Sistemler .....	46
2.3.3.1.3.Örgütsel Sistemlerin Temel Özellikleri.....	46
2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı .....	47
2.4.YÖNETİCİ .....	48
2.4.1.Yöneticiler ve Yönetim Düzeyleri.....	49
2.4.2.Yönetici Yetenekleri .....	50
2.4.3.Yönetici Roller.....	50
2.5.LİDERLİK.....	52
2.5.1. Liderlik Ve Yöneticilik Farkı .....	53
2.5.2. Liderlik Kuramları .....	54
2.5.2.1 Özellikler Teorisi: .....	54
2.5.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri:.....	55

2.5.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması: .....	55
2.5.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: .....	55
2.5.2.2.3. Yönetim Tarzı Matrisi: .....	56
2.5.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri: .....	57
2.5.2.3.1. Fiedler'in Liderlik Teorisi: .....	58
2.5.2.3.2. Amaç ve Yol Teorisi: .....	58
2.5.2.3.3. Vroom ve Yetton Liderlik Teorisi: .....	59
2.5.2.3.4. Yaşam Döngüsü Liderlik Teorisi: .....	59
2.5.2.3.5. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Teorisi: .....	60
2.5.2.3.6. Liderlik Davranışları .....	61
2.5.2.3.6.1. Karizmatik Liderlik .....	61
2.5.2.3.6.2. Demokratik Liderlik .....	62
2.5.2.3.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	62
2.5.2.3.6.4. Transformasyonel Liderlik .....	63
2.5.2.3.6.5. Hayali / Yetki Verici Liderlik .....	63
2.5.2.3.6.6. Takım Liderliği .....	63
2.5.2.3.6.7. Stratejik – Vizyoner Liderlik .....	64
2.5.2.3.6.8. Katılımcı Liderlik .....	65
2.5.2.3.6.9. Dönüştürücü Liderlik .....	65
2.5.2.3.6.10. Danışman Lider .....	65
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>66</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>66</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	66
3.2. ÇALIŞMA GRUBU .....	67
3.3. VERİLERİN DERLENMESİ .....	69
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	70
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>73</b>
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>73</b>
4.1. YÖNETİM ANLAYIŞI TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	73
4.2. KARAR ALMA TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	79
4.3. ÖDÜL VE CEZA TAKDİR ETME TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	84

4.4. PROBLEM ÇÖZME TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	88
4.5. YÖNETİM MODELİ TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	92
4.6. YÖNETİMLE İLGİLİ KAYNAKLAR TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	97
4.7. ÇALIŞAN MOTİVASYONU TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	100
4.8. ÇALIŞANLARIN HATALARI VE ELEŞTİRİLERİ TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR..	106
V.BÖLÜM .....	110
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	110
5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA .....	110
5.1.1.Yönetim Anlayışı Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	110
5.1.2.Karar Alma Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	116
5.1.3 Ödül ve Ceza Takdir Etme Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	122
5.1.4. Problem Çözme Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	126
5.1.5.Yönetim Modeli Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	130
5.1.6. Yönetimle İlgili Kaynaklar Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	135
5.1.7. Çalışan Motivasyonu Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	137
5.1.8. Çalışanların Hataları ve Eleştirileri Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	144
5.2.ÖNERİLER .....	147
KAYNAKÇA .....	149
EKLER .....	168

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL2.1. GRANTT ŞEMASI .....	22
ŞEKİL 2.2. MASLOW’UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ .....	36
ŞEKİL 2.3. SİSTEM VE ALTSİSTEMLER .....	45
ŞEKİL 2.4. YÖNETİM DÜZEYLERİ VE YETENEKLER .....	49
ŞEKİL 2.5. YÖNETİM TARZI MATRİKSİ .....	57
ŞEKİL 5.1. MOTİVASYON SÜRECİ .....	138

## TABLolar LİSTESİ

TABLO2.1. YÖNETİMİN BİLİM, SANAT, MESLEK YÖNÜ .....	10
TABLO 2.2. YÖNETİM SÜRECİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	16
TABLO2.3. HİJYEN FAKTÖRLER .....	38
TABLO2.4. MOTİVATÖRLER .....	39
TABLO 2.5. LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ .....	42
TABLO 2.6. YÖNETİCİ İLE LİDER ÖZELLİKLERİ FARKI. ....	54
TABLO 2.7. REDDİN'E GÖRE LİDERLİK VE ETKİLİLİK.....	61
TABLO 3.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	68
TABLO 3.2. KATILIMCILARA AİT BİLGİLER .....	71
TABLO4.1: OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞI TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	73
TABLO4.2: OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR ALMA TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	79
TABLO4.3: OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖDÜL VE CEZA TAKDİR ETME TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	84
TABLO4.4: OKUL MÜDÜRLERİNİN PROBLEM ÇÖZME TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	88
TABLO4.5: OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM MODELİ TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	92
TABLO4.6: OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMLE İLGİLİ KAYNAKLAR TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	97
TABLO4.7: OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	100
TABLO4.8: OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇALIŞANLARIN HATALARI VE ELEŞTİRİLERİ TEMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	106

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri; araştırmanın amacı, önemi; sınırlılıkları, varsayımları açıklanmıştır. İlerleyen kısımlarda ilgili tanımlara ve araştırmada kullanılan kısaltmalara yer verilmiştir.

#### 1.1.Araştırmanın Problemi

Örgüt, beraber çalışıp belirlenmiş amaçlar doğrultusunda işbirliği içinde faaliyet gösteren veya istendik neticeler almak için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Başka deyişle örgüt değişik amaçlara ulaşmak için beraber çalışan insan topluluğudur. Bu amaçlar bireysel olabileceği gibi örgütün genelde ulaşmak istediği amaçlar da olabilir. Bir amacın gerçekleştirilmesi için birden çok çalışanın eylemlerinin birleştirilmesi zorunludur (Aydın, 2000). Bu noktada belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çalışanların örgütlenmesi gerekmektedir. Örgütlenen çalışanların olduğu yerde yönetim kaçınılmazdır. Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Yönetim, örgüte işlerlik kazandıracak her türlü yönetsel etkinliklerin bir araya getirilmesidir. Bu yönetsel etkinlikler kaynakların birleştirilmesi, eşgüdüm sağlama, izlenecek yöntem belirleme ve denetimden oluşur (Gözübüyük, 1996). Bu yönetsel etkinlikleri örgütün yöneticileri yapar. Örgütleri yönetecek yöneticiler örgütün insan kaynakları ve diğer kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasından ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bir örgüt olarak eğitim kurumunda da hedeflerine ulaşmada yönetsel etkinlikler kaçınılmazdır.

Örgütte çalışanlar söylemlerinden, yapığı işlerden, kullandığı araç gereçlerden mesuldür. Bu mesuliyet onların ve tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Davranışı, kişilerin çevresi ile arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak görebiliriz. (Balcı ve Aydın, 2001). Örgütsel davranış ise örgüt içerisinde kişilerin veya grupların eylemleri ve etkileşimleridir (Daft ve Noe, 2001). Örgütte çalışanlar ve gruplar arasındaki etkileşimde çalışanlardan belirli davranışları sergilemeleri

beklenir. Bu beklenti neticesinde onlara roller tanınır. Bazı çalışanlara izleyici rolü tanınırken bazılarına yönetici rolü tanınır. Burada yöneticinin rolü gereği, yönetsel davranışları gösterebilmesi çok mühimdir. Yönetsel davranış, yöneticinin örgütünü verimli kılma adına uygulamış olduğu bilgi, beceri, tutumların tümüdür. İşi tamamlamak için yönetici konumundaki kişinin gösterdiği yönetsel davranışlar yönetsel eylemlerdir (Başaran, 2004).

Okulda pek çok durum ve davranışın değişimi okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına bağlıdır. Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarından onlarla çalışan öğretmenler, yardımcı personel ve etkileşim içerisinde bulunduğu tüm paydaşlar etkilenmektedir. Okul müdürünün, okuldaki bütün bireylerin özellikle de öğretmenlerin ve öğrencilerin yaşantıları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Sözelimi topluma yeni katılacak olan öğrenciler okul müdürünün yönetsel davranışlarından ve öğretmenlerinin davranışlarından etkilenecek eğitilirler ve bu eğitimin sonucunda toplumlaşır. Öğretmenler de okul müdürlerinin yönetsel davranışlarını motivasyonlarını etkileyici bir unsur olarak görebilirler. Yine aynı şekilde okul müdürünün yönetsel davranışlarını veliler ve okulun diğer paydaşları da dikkatle takip etmektedir. Kısacası okul içindeki öğrenci ve öğretmenlerin, etkileşim halindeki veli ve okul çevresinin okul müdürünün yönetsel davranışlarından etkilenmeleri mümkündür. Okuldaki kaynakları verimli bir şekilde örgütün amaçlarına uygun biçimde yönlendirmek, kaynakları eşgüdümleyerek öğretim programların hedeflerine ulaşmasını sağlamak okul müdürünün temel görevlere arasındadır. Okul yöneticileri bunlar sağlarken çok çeşitli davranışlara sahip olmaları beklenmektedir. Bu noktada eğitim ortamının düzenleyicisi konumunda olan okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının tanımlanması eğitim ortamının daha etkili ve verimli hale getirilmesinde önemli olabilir. Okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak yönetsel davranışların incelenmesi araştırmanın problemini oluşturmuştur.



### 1.1.1.Alt Problemler

1. Okul müdürleri yönetim anlayışlarını nasıl tanımlamaktadır?
2. Okul müdürleri kararlarını nasıl almaktadır?
3. Okul müdürleri ödül ve ceza takdirinde nelere dikkat etmektedir?
4. Okul müdürleri okulda bir problemle karşılaştığında nasıl hareket etmektedir?
5. Okul müdürlerinin örnek aldığı yönetim modelleri nedir?
6. Okul müdürlerinin yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynakları (kitap, danışman vb.) nedir?
7. Okul müdürleri çalışanların motivasyonunu artırmak için hangi yöntemleri kullanmaktadır?
8. Okul müdürleri çalışanların hatalarına ve eleştirilerine karşılık nasıl davranmaktadır?

### 1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki kamu ortaöğretim kurum müdürleri ile özel ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışlarının incelenmesidir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürleri;

1. Okul Müdürü Olarak Yönetim Anlayışını Nasıl Tanımlamaktadır?
2. Kararları Nasıl Almaktadır?
3. Ödül ve Ceza Takdirinde Nelere Dikkat Etmektedir?
4. Okulda Bir Problemle Karşılaştığında Nasıl Hareket Eder?
5. Örnek Aldıkları Yönetim Modelleri Nedir?
6. Yönetimle İlgili Kullanmış Oldukları Kaynaklar (Kitap, Danışman vb.) Nedir?
7. Çalışanların Motivasyonunu Artırmak İçin Hangi Yöntemleri Kullanır?
8. Çalışanların Hatalarına ve Eleştirilerine Karşılık Nasıl Davranır?

### 1.2.1.Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

1. Eğitim yönetimi alanında yapılan yönetsel davranışları belirleme çalışmaları genelde nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Bu noktada araştırmanın önemli ve farklı olmaktadır. Zira araştırma nitel araştırma yöntemi esas alınarak yapılmıştır.
2. Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin okulu yönetirken ne tür yönetsel davranış sergilediklerini saptamak mümkün olacaktır.
3. Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yönetim davranışlarının çağdaş okul yönetici davranışı ile ne derecede örtüştüğünü görmek mümkün olacaktır.
4. Bu örtüşme farkından yararlanarak müdürlerin okul yönetiminde eksik kalan yönetsel davranışları belirlemek ve bu davranışların onlara kazandırılmasına olanak sağlamak mümkün olacaktır.
5. Böylece kamu ve özel kurumlara yönetici atama, seçme, yetiştirme politikalarının belirlenmesinde katkı sağlayacaktır.
6. Nihayet araştırma bulguları ülkemiz bilgi birikimine katkı sağlayacak ve bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara çalışmalarında yol gösterecektir.

### 1.3.Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1.İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki 11 Kamu, 9 Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Çalışmamız görüşme tekniği ile sınırlıdır.
3. 2016–2017 Eğitim Öğretim yılı içerisinde yapılan görüşmelerle sınırlıdır.

#### 1.4.Varsayımlar

1. Gönüllülük esasına göre belirlenen okul müdürlerinin, görüşme sorularını ciddi ve samimi bir şekilde cevapladığı,
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği uzmanlarca kontrol edilen “Kamu ve Özel Ortaöğretim Kurum Müdürlerinin Yönetsel Davranışlarının İncelenmesi: İstanbul-Bakırköy Örneği” mülakat sorularının amaca uygun olarak ölçmek istenileni ölçtüğü varsayılmıştır.

#### 1.5.Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir:

**Kamu Ortaöğretim Kurumu:** Bu araştırmada Anadolu Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi.

**Özel Ortaöğretim Kurumu:** Özel Anadolu Lisesi, Özel Temel Lisesi.

**Kurum:** Kamu ve Özel ortaöğretim Kurumu.

**Müdür:** İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Bakırköy İlçesinde Kamu ve Özel ortaöğretim okul müdürleri.

**İçerik Çözümlemesi:** Yazılı içeriklerin özetlenmesi ve belirtilmesidir. Kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir. Çalışma metin içindeki belli kavramları belirlemeye yöneliktir. Daha sonra ise kavramlar düzenlenerek verileri açıklayan Temaların saptanmasıdır.

**Yönetim:** Daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için elde bulunan kaynakları bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yapılmasıdır.

**Yönetmel Davranış:** Yöneticinin yönetim faaliyetini yaparken uygulamış olduğu bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür.

## 1.6.Kısaltmalar

BM: Birleşmiş Milletler.

TODAİE: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

UNDP: United Nations Development Programme.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı.

TDK: Türk Dil Kurumu.

TED: Türk Eğitim Derneği.

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu.

DMK: Devlet Memurları Kanunu.



## BÖLÜM II

### 2. YÖNETİM KURAMLARI

Bu bölümde, yönetim kavramı, yönetim bilimi ve konusu, yönetim biliminin gelişim süreci, yönetici ve lider kavramları, liderlik kuramları, eğitim yöneticilerinin yönetsel davranışlarına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1.Yönetim Kavramı

Geçmişten günümüze kadar tüm dönemlerde ve her türlü faaliyette kendini hissettiren yönetim olgusu bugün bir meslek, bir bilim, bir sanat olarak kabul edilmekte ve incelemeye konu olmaktadır. Kaynakların kıt olması, kurumların gittikçe büyümesi, işlerinin karmaşıklaşması, teknolojinin baş döndürücü bir şekilde hızlı ilerlemesi, beklentilerin sürekli değişmesi yönetimi çok daha önemli ve bir o kadar da zor faaliyet olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu durumda yöneticinin başarıya ulaşması için yönetimi bir bilimsel araç olarak kullanması gerekmekte ve yönetici yönetim uygulamalarını bilmelidir.

Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. İnsanın olduğu her dönemde ve her yerde yönetim olagelmıştır. Yönetimin insanların grup halinde yaşamalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülebilir. Sosyal bir varlık olan insan hayatını tek başına sürdüremez; mutlaka diğer insanlarla mal, hizmet, bilgi, çalışma, güvenlik gibi alanlarda karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bunun sonucunda örgütler ortaya çıkmaktadır. Kar amacı güden gütmeyen tüm bu örgütlerde, kamu kurumlarında, aile yönetiminde, işletme yönetiminde, devlet yönetiminde kısaca günlük yaşamın her alanında yönetim faaliyeti vardır.

Yönetim kavramı tarihi süreçler içerisinde sosyal, ekonomik, politik, teknolojik gelişmelerden etkilenerek değişime uğramış ve gelişmiştir. Bu nedenle yönetimin çok çeşitli tanımlamaları yapılmıştır.

Klasik yönetim kitaplarındaki şu örnek yönetim kavramını basitçe açıklamaktadır: Yönetim, bir kişinin tek başına yerinden kaldıramayacağı bir kayayı hareket ettirmek için iki veya daha fazla kişinin iş yapması halidir. Bu örnekte yönetimin temel öğeleri meydana çıkmaktadır. Bunlar “insan-grup”, ”etkileme ve

işbirliği” ve “amaç-amaçlar” dır. Kaya örneğinden devam edersek duran kaya parçasını bir yönetim unsuru ile açıklanamaz. Yönetimin olabilmesi için olaya insan unsurunun katılması, insanların bir araya gelerek grup ögesinin oluşmuş olması gerekmektedir. Bu yönetimin birinci ögesidir. Bir araya gelen insan grubunun aynı anda işbirliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. Burada etkileme ve işbirliği eylemi, yönetimin ikinci unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların kayaya sadece bakması yetmez, onu bir yere doğru hareket ettirmek için amaç birliği içinde olmalıdırlar. Bu da yönetimin üçüncü unsurudur (Berkley ve Rouse 2004).

Diğer yönetim tanımları ise şu şekildedir (Daft, 2000; Özalp, 2000; Koçel, 2010).

- Yönetim, basit olarak başkaları aracılığıyla iş görmek demektir.
- Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir.
- Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir.
- Yönetim, bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışanların bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir.
- Yönetim, iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. örgütsel kaynakların örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirildiği faaliyetler bütünüdür.
- Yönetim iki veya daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip planlama, örgütleme, yöneltme, denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.
- Yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2010).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde yönetim tanımında üç temel noktaya dikkat çekildiğini söyleyebiliriz. Bunlardan ilki yönetim olgusunun doğrudan insan ilişkilerine vurgu yapmasıdır. Yönetimin var olabilmesi için iki veya daha fazla insana ihtiyaç vardır. Yönetimin insanlar aracılığıyla iş yapma becerisi olduğu

söylenbilir. İkincisi yönetim örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için verimli ve etkili bir şekilde bir araya getirme faaliyetidir. Yönetimin olabilmesi için tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir amaç olmalıdır. Üçüncüsü yönetim faaliyetinin planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim aşamalarından oluşan bir süreç olmasıdır. Bu aşamalar ardıldır ve süreklilik arz etmektedir. Buradan yönetimin bir defalık bir süreç olmadığı anlaşılmalıdır. Karar alma aşamasından başlayıp denetimle sonuçlanan ancak sürekli devam eden bir süreçtir.

Başkaları üzerine otorite kurma, başkalarına iş yaptırma veya bir grup içinde yer alan kişilerin davranışlarını etkileyerek onların ortak bir amaç doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi süreci bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirilir. Bu anlamda yönetim “sevk ve idare” ,”çekip çevirme” kavramlarıyla özdeş olarak kullanılır. Örneğin “Liselerin yönetimi ilkokulların yönetiminden daha kolaydır/zordur” veya “Bu okul sizin yönetiminizde daha başarılı olur” cümlelerindeki yönetim kavramı “sevk ve idare” anlamındadır.

Yönetim, planlama, örgütlenme, yönlendirme, liderlik ve kontrolü içeren yönetim ile örgütün amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşma sürecidir. Yönetim insan ve fiziki kaynakların belirlenmiş bir hedefin gerçekleştirilmesi için kullanılması ve düzenlenmesi faaliyeti veya süreci olarak da tanımlanabilir. Bu tanım içerisinde eşyanın ve insanların beraber yönetilmesini barındırmaktadır. Bundan dolayı işletme ve Kamu yönetimini de kapsadığı söylenebilir. Bu tanımları dikkate alarak genel bir tanım vermek istersek yönetim iki veya daha fazla insanın aynı amaçları yerine getirebilmesi için etkin ve verimli bir şekilde kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetlenmesini sağlayan sistemli bir süreçtir.

<b>BİLİMSEL YÖNÜ</b> “Bilimlerin en yenisi”	<b>SANAT YÖNÜ</b> “Sanatların en eskisi”	<b>MESLEK YÖNÜ</b>
Sistematik ve bilimsel bilgi birikimi	Yönetime ait bilgilerin ve becerilerin uygulanması	Yönetim süreci hakkında çok fazla ve sistemli bilgi topluluğu
Yönetim alanına ait kavram, teori, teknik oluşumu	İnsanların davranış özelliklerini anlama ve öğüt amaçları istikametinde kullanma	Yönetimle ilgili kuruluşların kurulması ve gelişmesi
	Beceri ve yeteneklerin kullanılması	Yönetimsel etik ve sosyal sorumluluk konularında artan ilgi
		Hayatını sürdürmek ve geçimini idame ettirmek için profesyonel yöneticilerin meydana çıkması

**Tablo2.1. Yönetimin Bilim, Sanat, Meslek Yönü**

Yönetimin sanat, bilim ve meslek olup olmadığı konusunda literatürde çok farklı görüşler vardır. Yönetim bir sanattır. Sanat, bir hedefi gerçekleştirmek için bilgi ve becerilerden sistematik uygulama içerir. Bu açıdan bakıldığında temel görevi yönetsel bilgi ve becerilerin sistemli uygulaması olan yönetim sanattır. Somut örgütsel amaçları başarmak sonuçları etkilemek ve farklılıklar yaratmak yönetimin sanatsal yönünü oluşturur. Hiçbir yöneticinin karar alma ve kararları uygulama davranışları birbirine benzemez. Her yönetici elde ettiği yeni bilgileri bilinçli ve sistematik bir şekilde uygulama becerisine sahip olmayabilir. Aynı konular hakkında yöneticilerin yorumlamaları farklı aynı problemler karşısında çözümleri farklı olmakta bu farklılık sonuçları değerlendirmelerini de farklı kılmaktadır. Tüm bu farklılık farklı yönetsel davranışları oluşturmaktadır. Buradan yönetimi insanlar vasıtasıyla örgütün amacını gerçekleştirme sanatıdır diyebiliriz. İnsanları davranmaya örgüt



amaçlarına sevk edebilme yeteneği de yönetimin sanat yönüne vurgu yapabilecek bir olgu olarak düşünülebilir. Yöneticinin örgütün çalışanlarını davranış özelliklerini anlayarak örgütün amaçları istikametinde yönlendirebilmesi yönetimin sanat yönünü oluşturduğu söylenebilir. Farklı özelliği olan insanları ve bu insanlar arasındaki karmaşık yapıyı yönetmek bir sanattır denebilir.

Yönetim bir meslektir. Meslek, bir kişinin hayatını devam ettirmek için, geçimini idame ettirmek için sürekli bir şekilde yaptığı iştir. Meslek bir fikir etrafında oluşmuş geniş çaplı ve sistemli bilgi topluluğundan meydana gelmektedir. Yönetim sürecini hakkındaki çok sayıda ve sistematik bilgi topluluğunu düşündüğümüzde, yönetim ile ilgili kuruluşların kurulup geliştiğini hatırladığımızda, yönetsel etik konularının popülerliğinin artması gibi unsurları bir araya getirdiğimizde, yönetimin bir meslek olarak düşünülebileceğinin kanıtlarını tamamlamış oluruz. Ayrıca küreselleşmenin sonucu oluşan rekabet ortamının tetiklediği kurumların büyümesi gerçeği kurumların karmaşıklaşmasını da beraberinde getirmiş, kurumların sahip veya girişimci tarafından kontrol ve yönetilmesi güçleşmiş, sahip ve yönetici ayrı kişilerde toplanması zaruret olmaya başlamıştır. Bu durum mesleği yöneticilik olan maaşlı profesyonel yönetici sınıfının meydana çıkmasına sebep olmuştur. Yaşamını devam ettirmek ve geçimini idame ettirmek için profesyonel yöneticilerin meydana çıkması ve bu kişilerin yalnızca işin uzmanı olmayıp yönetim alanının kuramlarını kullanmada da uzman olma mecburiyetleri yönetimin zamanla meslek olmaya başladığının kanıtıdır diyebiliriz.

Yönetim bir bilimdir. Bilim, dünyanın veya olayların bir cüzünü konu edinmiş, deneye dayanan yöntemlerden yararlanmasının yanında gerçeklikten de yararlanarak sonuçlar çıkarmaya çalışan düzenli bilgi topluluğudur. Bilim, doğa bilimleri (astronomi, biyoloji, fizik, kimya, tıp...) ve sosyal bilimler (sosyoloji, psikoloji, yönetim, tarih, hukuk...) olmak üzere ikiye ayrılır. Sosyal bilimler inceleme ve araştırma yöntemleri açısından doğal bilimlere göre bir takım sınırlamalara tabidir. Doğa bilimleri evrende veya laboratuvar ortamında inceleme ve araştırma yapmaya müsaittir. Ancak sosyal bilimlerde tüm değişkenleri sabit tutarak birini veya birkaçını zamanla değiştirerek deney yapmak mümkün değildir. Yönetimde de tüm değişkenleri sabit tutarak ve zamanla birini veya birkaçını değiştirerek deneyler yapılamaz. Yönetim biliminde insanların bilim adamının

araştırma ve incelemelerinden etkilenmeleri söz konusudur. Buna karşılık doğa bilimlerindeki olaylar incelemeyen veya inceleyenden etkilenmezler. Sosyal bilimlerin bilim olma kıstaslarından iki önemli kıstas karşımıza çıkmaktadır. Birincisi sistematik olarak bilgi birikimin olmasıdır. İkincisi ise doğruluğu ispatlanmış kural ve ilkelerin olmasıdır. 19.yy. sonlarından günümüze kadar yönetim süreci ile ilgili olgu ve olayların sebeplerinin araştırılması için uğraşlara girişilmiş, sistematik ve bilimsel bilgi toplanması için çabalar sarf edilmiştir. Buradan yönetimin incelenmesinde “bilimsel metot” uygulamasının yapılmaya başlandığı sonucuna varılabilir. Böylece sistematik bilgi birikiminden yönetimin bilimsel nitelik kazanmaya başlamıştır (Baransel, 1993). Bu aşamalar sonucunda yönetimin kendine has kavramları, yöntemleri, kuramları, ilkeleri ortaya çıkmıştır. Yöneticiler bu bilimin gösterdiği yolda hareket etmekte, bir olguyu tanımlarken, analiz ederken veya ölçerken bu bilimin tekniklerini kullanmaya başlamışlardır.

Sonuçta “sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi” olarak yönetim bilimi evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir sosyal bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonla, sanat olarak yönetim bir uygulama, bilim olarak yönetim sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir. Yönetim sanatında kaydedilen gelişmeler yönetim biliminde ilerlemelere yol açmış, yönetim bilimindeki ilerlemeler de yönetim sanatının gelişmesini sağlamıştır (Baransel, 1993).

## **2.2.Yönetim Bilimi**

Yönetim kavramına ilişkin açıklamalardan sonra yönetim bilimi kavramını tanımlayarak, yönetim biliminin ilgili olduğu alanı ve konusunu açıklayabiliriz. Yönetim bilimi hem özel kuruluşu yönetme hem de kamu kuruluşunu yönetme işini içeren bu iki alanı da kapsayan genel bir olgudur. Literatür taramaları sonucunda yönetim biliminin en çok kamu yönetimi bilimi alanında kullanıldığına şahit olabiliriz. Hatta bazı yazarlara göre yönetim biliminin esas çalışma alanı olarak kamu kurumları gösterilmektedir. Ancak biz bu çalışmamızda yönetim bilimini yönetimin tanımına uygun olarak özel ve kamu kuruluşlarındaki yönetimi inceleyen bir bilim olarak kabul etmekteyiz. İster özel kuruluş ister kamu kuruluşu olsun isterse sivil

toplum kuruluşları olsun tüm bu kuruluşların işleyişleri, yapısı ve personel yönetimi yönetim biliminin ilgi alanına girmektedir. Buradan yönetim biliminin hiçbir organize olmuş sosyal birimleri ayırım yapmadan yönetim süreçlerini araştırma konusu yapmakta olduğunu görmekteyiz.

Yönetim bilimi yönetim olgusunu neden–sonuç perspektifine dayalı incelemektedir. Örgütün amacını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar davranışlarda, işlemlerde, fiillerde bulunurlar. İşte yönetim bilimi bu davranış, işlem ve fiilleri sonuçları ile birlikte bilimsel yöntemlerle inceleyen araştıran bilim dalıdır. Yönetim bilimi, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olayların nasıl oluştuğunu ve ne şekilde cereyan ettiğini bilimsel yöntemle inceleyip araştıran objektif, genel ve açık bir takım ilkeler ortaya koymaya çalışan bir disiplindir (Parlak, 2011). Yönetim bilimi, yönetim yapısının ve işleyişinin tanıtılması ile ilgili bir bilimdir. Bu amaçla araştırma ve gözlemler yapar, kurallar getirir (Tortop ve diğerleri, 2010). Yönetim biliminin amacı şüphesiz yönetsel verimliliği, etkinliği artırmak bunun sonucunda da örgütsel verimliliği artırmaktır.

### **2.2.1.Yönetim Biliminin Konusunu**

Yönetim biliminin konusunu, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olaylar oluşturur (Baransel, 1993). Yönetim kavramını tanımlarken yönetimin bir süreç olduğunu ve bu sürecin planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim aşamalarını barındırdığını belirtmiştik. Dolayısıyla ister özel ister kamu örgütleri amaçlarına ulaşmak için planlar yapacaklar, planlarına uygun şekilde elindeki tüm kaynakları örgütleyecekler, hiyerarşi yapı belirlendikten sonra örgütteki herkesi belirlenen amaçlar istikametinde harekete geçirmek için yöneltecekler ve en sonunda plana uygun davranılıp davranılmadığını denetleyip gerekli düzeltmeleri yapacaklardır. Buradan yönetim biliminin konusunu yönetim sürecinin aşamalarının oluşturduğu söylenebilir. Bunun yanında yönetim sürecinin temel unsuru olan insan ve insan davranışları da yönetim biliminin konuları arasına girmektedir. Yönetimin odak noktasında sosyolojik ve psikolojik varlık olan insan olması yönetim bilimlerinin insan davranışlarını incelemesini zorunlu kılmaktadır denebilir. Bu yaklaşımın sonucu olarak insan davranışlarını etkilediği düşünülen psikolojik,

sosyolojik, ekonomik, siyasal, hukuksal tüm gelişmeler yönetim biliminin araştırma ve inceleme konuları arasına girmektedir. Bu sebeplerden ötürü yönetim bilimi sosyal bilimler disiplinini taşıdığı söylenebilir. Yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve yönetimin nasıl olacağı da yönetim biliminin uğraş konuları içindedir. Yönetimin nasıl işlediğinin sorunlarının neler olduğu ve niçin bu sorunlarla karşılaştığının bilinmesi gerekir. Bu inceleme tamamen tarafsız nesnel bir inceleme olup yönetimin iyi işlemesine yarayacak ilkeleri bulmaya çalışır (Tortop ve diğerleri, 2010).

### **2.2.2.Yönetim Biliminin Alanı**

Yönetim bilimi ilgilendiği alan açısından iki gruba ayrılabilir. Kamu yönetimi ve özel sektör yönetimini içeren İşletme yönetimi yönetim biliminin ilgilendiği alanlardır.

#### **2.2.2.1.Kamu Yönetimi**

İnceleme alanı kamu kuruluşları, kamu görevlileri ve kamu kuruluşlarının organizasyon yapıları, yönetsel faaliyetleri, sorunları ve her türlü unsurları olmaktadır. Araştırma konusuna, devletin yapısı, işleyişi, siyasal partiler, hükümet, yerel yönetimler, parlamento, seçimler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, baskı ve çıkar grupları olarak sivil toplum örgütleri gibi örgütler ve bu örgütlerin çalışmaları girmektedir (Öztekin, 2010). Toplumun refahı, mutluluğu, güvenliği, sağlığı, eğitimi, esenliği, geleceği, ülkenin kaynakları, doğası, güzellikleri için, sadece “kamu yararına” yönelik kamu hizmeti üretmek için devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirmek amacı ile oluşturulan kamu kurumu ve kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin yapılarını, görevlerini, işleyişlerini işlem ve eylemlerini araştırır (Öztekin, 2010). Bu tanımlardan kamu yönetiminin kar, kazanç ve büyüme gibi önceliklerinin olmadığı sonucuna varılabilir.

Kamu yönetimi, kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir. Bu disiplin, devletin yürütmeye ilişkin kolunun daha etkili ve verimli

işlemesini sağlayacak organizasyon, personel, uygulamalar ve yöntemlerle ilgilenmektedir. Kamu yönetimi bir disiplin olduğu kadar, aynı zamanda kamu politikalarını oluşturmaya ve bunları uygulama, planlama, organize etme, yönlendirme, denetleme gibi eylem ve işlemlerinden meydana gelen faaliyetler bütünüdür (Parlak, 2011).

#### **2.2.2.2.İşletme Yönetimi**

İşletme yönetimini ilgilendiği alan ticari nitelikteki özel sektör kuruluşlarının yönetsel işlemleri ve olgularıdır. Kar, kazanç ve büyüme gibi önceliklerinin olduğu her tür kurumun yapısal ve yönetsel durumlarının incelenmesi işletme yönetimin alanına girmektedir. Kamu yönetimi çok uzun bir geçmişe dayanmasına karşın, işletmeler açısından yönetim, yeni sayılabilecek bir bilgi alanıdır. Batı ülkelerinde sanayi devriminin çeşitli buluşlarla desteklenerek güç kazandığı ve işletmelerinin hızlı büyüme sürecine girdiği 1880'lerden itibaren işletme yönetimi ile ilgili gelişmeler hız kazanmıştır. Dolayısıyla üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve belli yerlerde merkezîleşmiş birimlere-fabrikalara dönüşmesi (bu üretim birimleri daha sonra "işletme" adı altında tanımlanmış) ile bugün anladığımız ve kullandığımız anlamda yönetim faaliyeti ortaya çıkmıştır. Aynı bir disiplin olarak işletme yönetimi sanayi devriminden sonra hızla gelişmiştir (Koçel, 2010).

### 2.3.Yönetim Biliminin Gelişim Süreci

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI (1880 – 1930)	NEO-KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI (1930-1950)	MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI (1950 Sonrası)	ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ve TEKNİKLERİ (1970 Sonrası)
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Hawthorne Araştırmaları	Sistem Yaklaşımı	Toplam Kalite Yönetimi
Yönetim Süreci Yaklaşımı	Yankee City Araştırmaları	Durumsallık Yaklaşımı	Yalın Yönetim
Bürokrasi Yaklaşımı	Tavistock Enstitüsü Araştırmaları		Değişim Mühendisliği
	Harwood Araştırmaları		
	Liderlik ve Grup Araştırmaları		
	D. McGregor'un X ve Y Teorisi		
	İhtiyaçlar		
	Hiyerarşisi		
	Chris Argyris'in		
	Olgunlaşma		
	Kuramı		
	R. Likert'in Sistem		
	4 Modeli		

**Tablo 2.2. Yönetim Sürecinin Tarihsel Gelişimi**

Yönetimin insanlık tarihi ile başladığını söylemiştik. İnsanlar bir araya gelerek kendilerini yönetecek birimler oluşturmuşlardır. Yönetim her dönemin koşullarına göre biçimlenmiş ve ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin etkisi altında şekil almıştır. Özellikle sanayi devriminden sonraki değişime ve gelişmelerden

önemli ölçüde etkilenmiş, değişmiş ve gelişmiştir. Şimdi bu gelişimi ABD, Avrupa ve Türkiye üçgeninde kısaca özetleyelim (Öztekin, 2010; Parlak, 2011).

Yönetimin biliminin birçok yönleri olması nedeniyle ayrı bir bilimsel konu olarak araştırılma ihtiyacı 19.yüzyılın sonlarında ABD’de ortaya çıkmıştır. İlk kez Woodrow Wilson, 1887 yılında “Yönetimin İncelenmesi” (The Study of Administration) adlı makale kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı bir bilim olduğunu savunmuş ve devamında yönetimi geliştirmek için onun bilimsel açıdan incelemeye gerek duyulduğunu ifade etmiştir. Bu makaleden sonra odak noktası kamu politikalarının belirlenmesi ve uygulamasının ayrı olması gerektiğini savunan çok sayıda yayınlar yapılmıştır. Bu yayınlara örnek olarak Frank J. Goodnow’un “Siyaset ve Yönetim” (Politics and Administration) Leonard D. White’in “Kamu Yönetiminin incelenmesine Giriş” (Introduction to the Study of Public Administration) verilebilir. Özellikle W.F. Willoughby, Luther H. Gulick, Lyndall Urwick gibi yazarlar yönetimin alanlarından biri olan kamu yönetiminde dikkat edilmesi gerekli hususlara değinmişlerdir. Frederick W. Taylor, F. B.Gilbert, E. Mayo, Henri Fayol gibi yazarlar ise yönetimin bir diğer alanı olan işletme yönetimi üzerinde araştırmalar yapıp makaleler yayınlamışlardır. Bu yazarlar yönetimin genel prensipleri kapsamında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerine sahip olmaları gerektiğini hep vurgulamışlardır.

20.yüzyılın ortalarından sonra ise yukarıda anlatılanlara karşı çıkan Herber A.Simon “İdari Davranış” (Administrative Behavior) adlı eserinde yönetim ilkelerinden bahsedilemeyeceğini savunmuş çalışanların davranışlarının incelenmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu durum ise yönetimin psikoloji ve sosyoloji ile zenginleşmesinin önünü açmıştır.

Avrupa’ da yönetim daha çok “idare Hukuku” içinde değerlendirilmiştir. ABD de oluşan yönetim biliminin kendine has olması gerektiği fikri daha sonraları Avrupa’da da gelişmeye başlamıştır. Fransa’da Charles Jean Bonnin, Almanya’da Lorenz Vont Stein yönetimi ayrı bir bilim dalı olarak değerlendirmişlerdir. 1960’lı yıllardan başlayarak Max Weber, Northcote Parkinson, Laurence Peter gibi bilim adamları sonra bürokrasi, kamu yönetimi, kamu personeli konularında önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Ülkemizde ise yönetim bilimi Avrupa'daki gibi idare hukukun içinde incelenmiştir. 1859'da Mülkiye Mektebi yönetici kadrosu yetiştirmek için Siyasal Bilgiler Fakültesine dönüştürülmüştür. Yönetim hukuk ve siyaset biliminden ayrı incelemeye alınmış ve BM'nin ( Birleşmiş Milletler) yardımıyla 1953 yılında Ankara'da TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) kurulmuştur. Bu kurumun amacı olarak Türk Yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitilmesi, araştırma ve yayın çalışmaları yapmak olarak belirlenmiştir.

### **2.3.1.Klasik Yönetim Yaklaşımları**

Tarihsel süreç içinde bilimsel anlamda yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin uygulanmaya başlaması her ne kadar Klasik Yönetim Teorisinin ortaya çıkışıyla meşrulaşsa da aslında yönetim ile ilgili faaliyetlerin milattan önceki dönemde başladığı bilinmektedir. Söz gelimi MÖ 5000 yılında Sümerlerin yönetim için yazılı kuralları ve düzenlemeleri hazırladığı ve yine MÖ 4000 yılında Mısırlıların planlama, örgütlenme ve denetim ile ilgili çalışmalarında bulunduğu ve MÖ 50 yılında ise Varro tarafından iş şartnamelerinin kullanıldığı bilinmektedir. (Baransel, 1993). Klasik Yönetim Teorisinin ortaya çıkmasında etkili olan olay ise 18. yy 'da 1700-1785 yılları arasında meydana gelen Sanayi Devrimi'dir (Özalp, 2000). İskoçya'da 18.yüzyılda buhar gücü ile çalışan ilk makinenin James Watt tarafından icat edilip kullanılmasıyla üretim için makineleşme dönemi başlamıştır. Bu durum sanayi Devriminin başlangıcı olarak kabul edilir. Artık üretim birimi emek yoğun gücünden makine yoğun gücüne geçmiştir. Böylece üretimde seri hal hem de daha fazla miktarda üretim yapılması söz konusu olmaya başlamıştır. Bu durum üretim kaynaklarının kullanılmasında tasarruf sağlamış verimliliği artırmıştır. Sanayi Devriminde buharla çalışan makinelerin icat edilmesinin yanı sıra bir diğer önemli olay ise Matthew Robinson Boulton tarafından ilk sanayi tesisi olan Soho Döküm Fabrikası'nın kurulmasıdır (Güney, 2001; Özalp, 2000). Bu fabrikada pirinç, gümüş gibi metaller işlenerek bardak, flamdan, semaver, kupa ve sürahi, gibi çeşitli araç ve gereçler üretilmiştir. İngiltere'nin Birmingham şehrinde kurulan bu döküm fabrikası seri üretimin yapıldığı ilk fabrikadır. Fabrikanın kurucusu Boulton'un iş bölümü, planlama, personel eğitimi gibi yönetim tekniklerinin geliştirilmesinde önemli



katkıları sağlamıştır. Sanayi Devrimi sonucu üretim şeklindeki ilerlemeler verimliliği ve etkinliği artan üretim birimlerinin geliştirilmesi için bilimsel araştırmaların yapılmasına olanak vermiştir.

Klasik yönetim anlayışı merkeze örgütün yapısını almış, insanı, örgütün çevresini önemsememiş, insanı makinenin bir dişlisi olarak değerlendirmiştir (Başaran, 1991; Bursalıoğlu, 1999; Gürsel, 1997). Klasik dönem olarak adlandırılan dönem 1880-1930 yılları arasında ortaya konan yaklaşımları üç yönetim akımına ayırmak mümkündür. Birincisi yönetim bilimini ilk kez bilimsel ve sistematik yaklaşımla açıklayan Frederick W. Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" dır. İlerleyen dönemlerde Taylorizm olarak da adlandırılan bu akım özel işletmelerde ortaya çıkan her türlü kaybı en aza indirmek ve etkinliği artırmak için çaba sarf etmiştir. İşletmelerde yapılan işlerin bilimsel olarak incelenmesi gerektiğini savunmuş ve bu konu ile ilgili görüşlerini 1911'de yayınlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabında toplamıştır. Klasik dönem yönetim düşüncesinin ikinci akımı ise Henry Fayol'un öncülük ettiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı" dır. Fayol da Taylor gibi özel işletmelerdeki etkinlik ve verimliliği artırmak için çaba sarf etmiş ancak Taylor'dan farklı olarak işletmelere üstten bir bakış açısıyla iyi işleyen bir işletme yapısının ve yönetiminin nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmıştır. Bu bağlamda işletme fonksiyonlarını ( yönetim, üretim, muhasebe vb.) ilk kez ortaya koymuştur. Yönetim fonksiyonlarını ( planlama, örgütleme, yöneltme, organize etme, denetleme) geliştirmiştir. Fayol tüm çalışmalarını 1916 yılında yayınlanan "Endüstriyel ve Genel Yönetim" adlı eserinde toplamıştır. Klasik dönem yönetim düşüncesinin üçüncü akımı aynı zamanda bir sosyolog olan Weber tarafından geliştirilen " Bürokrasi Yaklaşımı" dır. Etkinlik ve verimlilik konusunda Taylor ve Fayol'dan farklı düşünmemekle beraber etkin, ideal ve şahıslara göre değişmeyen rasyonel bir örgüt yapısının oluşturulması üzerinde çalışmalar yapmıştır. Klasik yönetim anlayışında iki vurgu öne çıkmaktadır. Birincisi örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması ikincisi ise bu durumu sağlayacak olan formal organizasyon yapısı ve yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir.

Yukarıda belirtilen bu üç yaklaşımın paylaştığı ortak görüşler arasında şunlar vardır (Koçel, 2010);

- Üretimde temel amaç, rasyonelliktir. Bu amaç doğrultusunda üretimde etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkeler doğrultusunda üretimin yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur.
- Üretimde insan unsuru göz ardı edilmiştir. Diğer bir ifade ile insan, üretimde kullanılan herhangi bir makinenin parçası gibi kabul edilmiş ve insanın psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu hiç düşünülmemiştir.
- Her üç yaklaşımında işletme organizasyonlarını kapalı bir sistem olarak kabul etmiştir. Diğer bir ifade ile organizasyonun iç çevresinde etkinliğin nasıl sağlanacağı üzerinde durulmuştur. Dış çevre şartlarının (ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal vb.) organizasyona olan etkileri göz ardı edilmiştir. Ayrıca insan tembel, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, söyleneni yapan, karar verme yeteneği olmayan, pasif ve para gibi maddi unsurlar dışında hiçbir unsur ile motive edilemeyen bir varlık olarak kabul edilmiştir.

### **2.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Klasik yönetimin ilk yaklaşımı öncüsünün F.W. Taylor'un olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımıdır. Taylor problemlerin çözümünün işlerin sistematik analizle yapılabileceğine inanmıştır. Taylor'un problem çözümüne getirdiği bu yaklaşımın adı bilimsel yöntemdir. Taylor'un yönetim uygulamasına getirdiği bilimsel yaklaşıma göre aşağıdaki adımların izlenmesi gerekmektedir (Erkut, 2009):

- Her uygulama için kişisel görüşlerinin ve geleneksel iş görme usullerinin yerini alacak bilimsel bir yaklaşım belirlenmelidir.
- Bu yaklaşımdan yola çıkarak her iş için bir zaman ve yöntem belirlenmelidir.
- İş görenlerden gerçek iş performansı dışında her türlü sorumluluğu alacak bir organizasyon kurulmalıdır. Ücretlendirme, iş görenlerin performansına göre yapılmalıdır.
- İş görenler seçilmeli ve eğitilmelidir.
- Sadece iş görenler değil yöneticilerin de belirlenen bilimsel yaklaşım tarafından idare edileceği kabullenilmeli ve yöneticilerin keyfi olarak

kendilerine verdikleri yetkileri bir kenara bırakıp yeri geldiğinde iş görenlerle işbirliği içinde çalışmalarını gerekmektedir.

### **2.3.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Diğer Takipçileri**

Taylor'ın dışında bilimsel yönetim yaklaşımının üç önemli temsilcisi daha vardır. Bunlar Frank ve Lillian Gilbreth ile Henry Gantt'dır. Frank ve Lillian Gilbreth, evli olup çalışmalarını bir ekip olarak birlikte yürütmüşlerdir. Taylor ABD Temsilciler Meclisi'nde yaptığı bir konuşmasında Gilbreth'in kendisine bilimsel yönetim konusunda danıştığını ve bu yöntemin ilkelerinin duvarcılık işinde kullanılıp kullanılmayacağını sorduğunu söylemiştir. Daha sonraları Gilbreth, duvarcılık yöntemini analiz ettiğini ve işi yeniden tasarladıktan sonra ilerleme kaydettiğini duvar yapımı için kullanılan tuğlanın hareket sayısını 18'den 5'e düşürdüğünü ifade etmiştir. Literatüre hareket etüdü diye geçen bu hareket hesaplamaları Gilbreth'in Taylor'ın fikirlerini geliştirerek bilimsel yönetime yaptığı katkıyı gösteren bir çalışma olmuştur (Cole, 1996). Gilbreth'lerin çalışmalarında dikkat çeken önemli detaylardan birinin de işi detaylandırmasıdır. Ölçme onlar için çok önem arz ediyordu. Hatta onlar için Bilimsel Yönetim demek işlerin ölçülmesi ve sonuçlara uyulması demektir. Gilbreth'ler ideale ulaşmak için iş yapmanın "tek bir mükemmel yolu" olduğuna inandıkları söylenebilir. Aynı zamanda işveren olan Gilbreth'ler görüşlerini öncelikle kendileri hayata geçirmişlerdir. İşte etkinliği artırmak için sistematik kurallar geliştirmişler ve bunlara bağlı kalınmasını istemişlerdir. İş görenlerin işleri nasıl yürüteceklerini dair kararlar almasına gerek duymadan her şeyin önceden tasarlanması gerektiğini düşünüyorlardı. Gilbreth'lerin yöntemini tüm detaylarıyla benimseyenlerin sayısı az olmakla birlikte temel teknik pek çok kişi tarafından anlaşılmiş ve günümüze dek varlığını sürdürmüştür. Bu ölçümler günümüzde, pek çok sanayi kolunun içinde bulunduğu ekonomik birimde çalışma yöntemlerinin düzenlenmesi ve kontrol altında tutulması için kullanılmaktadır (Cole, 1996; Özalp, 2000; Erkut, 2009; Baransel, 1993).

Bilimsel yönetim yaklaşımının bir diğer temsilcisi olarak Henry Gantt gösterilmektedir. Yönetim konusunda Taylor ile aynı görüşü paylaşırsa da işçilerin bir birey olarak yeterince hesaba katılmadıklarını ifade etmiştir. Taylor'un öne sürdüğü

yönetim uygulamalarıyla mevcut işçilerle en çok verimi gerçekleştirmeye çalışan işverenlerce kötüye kullanıldığını gören Gantt bir ödeme sistemi geliştirmiştir. Bu sistem için işçilere bir çalışma kartı düzenlenmiş bu kartta yazan orandan daha az çalışanlar günlük ücretini alabilirken kart üzerinde yazılı işlerin tamamında yüksek performans gösteren işçiye yüksek ikramiye öngörülmüştür. Buradaki amaç işçilerden biri kartta yazan işlerin tamamlanabileceğini gösterince diğer işçiler de onu izleyeceklerdir. Gantt'ın bu ikramiye sistemi belirlenmiş bir işin istenilen süre içerisinde bitirilmesini teşvik etmektedir. Grantt, Gilbreth'ler gibi bir işin yapılabilir tek iyi bir yolu olduğuna inanmamış, bulunulan an için en uygun yolun takip edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Grantt'n bilimsel yönetim anlayışında işçilere tedbirli çalışma, sorumluluk alma gibi eğilimler kazandırma önemli yer tuttuğunu ifade edebiliriz. Grantt'ın üzerinde durduğu temel isteklendirme kaynağı iş gücünün ödüllendirilmesi iken günümüzde kendisinin en çok tanıdığımız yönü geliştirdiği şemalar olmuştur. Grantt'ın şemaları işlerin ne kadar tamamlandığını grafikler yardımıyla gösterir. Gerçek performans ile planlanan performans arasındaki farkı görmeyi kolaylaştıran şemalar yatay düzlem üzerinde gösterilmiştir. Bu düzlemde saat, gün, hafta gibi zamansal değişkenler vardır. Yapılan işler yatay düzlem üzerine çizilen satırlarda gösterilir ve işler bu grafiğe işlenir. Böylece gerçekleşen performans ile planlanan performans arasındaki farkı görmek kolaylaşır. Günümüzde Grantt'ın şemalarından yola çıkarak tasarlanmış çok değişik türde uygulamalar vardır. Bunlardan bir örnek aşağıda verilmiştir (Baransel, 1993; Cole, 1996; Erkut, 2009; Özalp, 2000).

AY	1.AY	2.AY	3.AY	4.AY
Planlanan Üretim	1100 Birim	1100 Birim	1100 Birim	1100 Birim
Gerçekleşen Üretim	750 Birim	800 Birim	1000 Birim	1200 Birim
Aylık Mevcut Üretim				
Toplam Üretim				

**Şekil2.1. Grantt Şeması**

Kaynak: Gerald A.Core (1996) Management Theory and Practice, London: Letts.

### **2.3.1.1.2.Bilimsel Yönetim Yaklaşımıyla İlgili Olumlu Görüşler**

- Hareket ve zaman etütleri gibi iş planlamaları sayesinde işlerin ve tamamlanma süreçleri doğru bir şekilde hesaplanabilmektedir.
- İşlerin ve süreçlerin hesaplanması için geliştirilen ölçümler yönetim ve iş tasarlaması gibi konuların gelişmesi açısından veri kaynağı teşkil etmiştir.
- Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi arzulan verimlilik artışını sağlamıştır.
- Elde edilen sonuçlara göre iş görenlerin ücretlerinde artış ve teşvik ödemelerinden faydalanmalarının önü açılmıştır.
- Yöneticilerin liderlik anlamında rol üstlenmeleri sağlanmıştır.
- İş görenlerin çalışma ortamlarının fiziksel olarak iyileştirilmesi önerilmiştir.
- Bilimsel esaslara göre işlere uygun nitelikli kişilerin seçilmesi ve onların eğitilmesine çalışılmıştır.

### **2.3.1.1.3.Bilimsel Yönetim Yaklaşımıyla İlgili Olumsuz Görüşler**

- İş görenlerin işi gerçekleştirmede rollerinin belirlenmesinde sadece belli yöntemlere başvurulması onların başka türlü gerçekleştirebilecek katkılarını engellemiş olmaktadır.
- Motivasyon unsuru olarak sırf ödül ve cezanın kullanılması eleştirilere sebep olmuştur.
- Örgüt içi planlama ve kontrol sadece yönetimi elinde bulunduranlara bırakılmıştır.
- Her iş bilimsel olarak ölçümlendiği ve her tür değerlendirme bu ölçüm neticesinde yapılmıştır. Bu da çalışanların bir üretim aracı olarak makine gibi ele alındığını onların sosyal ve psikolojik birer varlık olduklarının göz ardı edildiği varsayımını güçlendirmiştir.

Sonuçta dünya genelinde pek çok özel işletme ve kamu kuruluşu bilimsel yönetim yaklaşımının ilkelerinden faydalanmaya devam etmektedir. Bunun yanında bu yaklaşıma karşı geliştirilmiş felsefe de bireyin karar alma sürecine katılımı önemli önemle üzerinde durulan konu olmuştur. Kısaca bilimsel yönetim anlayışının uygulamadaki en büyük üstünlüğü iş yerinde sistematik analiz için geliştirilen tekniklerdir. Dikkat çeken en zayıf yanı ise çalışanların organizasyonda ikinci planda

olmalarıdır. Klasik Yönetim teorisyenlerinden Urwick, 1952 yılında aşağıda belirtilen on prensibi bir araya getirmiştir (Cole, 1996; Baransel, 1993; Özalp, 2000):

- 1) Hedef Prensibi: Her organizasyonun var olma nedeni sayılan genel hedefi vardır.
- 2) Uzmanlık Prensibi: Her organizasyonda gruplar vardır. Her bir grubun da bir işlevi olmalıdır.
- 3) Koordinasyon Prensibi: Organizasyon sürecinin temel amacı, koordinasyon sağlamaktır.
- 4) Yetki Prensibi: Organizasyondaki her grubun, grup üyelerinden belirli çizgilerle ayrılan bir üst yetkiliye sahip olması gerekir.
- 5) Sorumluluk Prensibi: Üst yetkiye sahip kişi, astlarının çalışmalarından sorumludur.
- 6) Tanım Prensibi: İşlerin, görevlerin ve ilişkilerinin açıkça tanımlanması gerekir.
- 7) Denklik Prensibi: Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır.
- 8) Kontrol Döngüsü: Hiç kimse işleri birbiri ile bağlantılı olan beş ya da altı asttan fazla çalışana karşı sorumlu olmamalıdır.
- 9) Denge Prensibi: Organizasyonun çeşitli birimleri, dengede tutulmalıdır.
- 10) Süreklilik Prensibi: Organizasyonun yapısı, faaliyetlerin sürekliliğini sağlayacak türde olmalıdır.

### **2.3.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Yönetim süreci yaklaşımının teorisyeni olan Fayol çalışma yaşamını geçirdiği şirket batmak üzere iken şirkete genel müdür olmuştur. Genel müdür olduktan sonra şirketi büyütme başarımları girişimci olarak ün kazanmıştır. 1916 yılında yayınlanan Administration Industrielle et Generale adlı eserinde çalışma hayatı boyunca edindiği yönetsel tecrübelerini en sade hâliyle gün ışığına çıkarmıştır (Koçel, 2010).

Sanayici olan Fayol kendisine göre her türlü endüstriyel oluşumların üstlenmesi gereken altı faaliyet belirlemiştir. Bu altı faaliyet aşağıda sıralanmıştır (Fayol, 2008; Özalp, 2000; Koçel, 2010; Cole, 1996).

- Teknik faaliyetler (üretim),

- Ticari faaliyetler (alım-satım, pazarlama),
- Finansal faaliyetler (sermayenin korunması),
- Güvenlik faaliyetleri (tesislerin iş güvenliği),
- Muhasebe faaliyetleri (finansal bilgi edinimi),
- Yönetim faaliyetleri (planlama ve örgütlenme vd.),

Fayol kitabındaki Teknik, Ticari, Finansal, Güvenlik, Muhasebe faaliyetlerinin iyi anlaşıldığını ancak son faaliyet olan Yönetim faaliyetlerinin yeterince anlaşılmadığını açıklamıştır. Fayol'e göre yönetim demek öngörmek ve planlamak, organize etmek, komuta etmek, koordine etmek ve kontrol demektir. Fayol'a göre bu aşamaların anlamlarının şu şekilde olduğunu söyleyebiliriz:

Öngörmek ve planlamak; ileriye bakarak faaliyetleri tasarlamaktır. Organize etmek; yaşanan yapısal süreçle ilgilenirken, komuta etmek; örgüt içi faaliyetleri sürdürmek demektir. Koordine etmek örgüt içindeki faaliyetleri birbiriyle uyumlaştırmadır. Kontrol ise tamamlanan işlerin planlara uygunluğunu teyit etmektir. Fayol, yönetim ile ilgili süreçleri sadece özel işletmelerle sınırlı görmemiştir. Ona göre bu aşamalar tüm alanlarda geçerlidir ve gereklidir. Fayol'un örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru iletişim yaklaşımını benimsemiş olmasına rağmen örgüt içi yönetim hakkında Taylor'un bilimsel yaklaşımına göre daha genel daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Burada Taylor'un bilimsel yönetim anlayışında üretimin ve çalışanların temel alındığını oysa Fayol'un yönetim süreci anlayışında örgütlerle ilgili temel ilkeler geliştirdiğini söyleyebiliriz. Fayol bu temel ilkeleri kitabında toplamıştır. Söz konusu on dört ilke şunlardır (Özalp, 2000; Baransel, 1993; Koçel, 2010; Fayol, 2008):

- İş Bölümü: Bir kişi ya da grup, üzerine düşen çalışma süresinin azaltılmasına yardım eder. Uygulamada pratiklik işlere aşinalık sağlar.
- Yetki ve sorumluluk: Emir verme hakkına sahip olmaktır. Yetki ve sorumluluğun birbirine denk olmasını ifade eder.
- Disiplin: Yapılacak olan işlerin belirli bir düzen ve belirli bir süre içinde yapılmasıdır. Örgüt ve çalışanlar arasında biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla yapılan anlaşmaların saygı çerçevesinde hayat bulmasıdır.
- Kumanda Birliği: Bir astın tek bir üste bağlı olmasıdır. Tek adam, tek lider.

- **Yönetim Birliği:** Faaliyetlerin aynı amaca yönelik olarak sürdürülmesi ve planlanmasıdır. Diğer bir ifade ile amaç birliği sağlamaktır.
- **Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlardan Önde Tutulması:** Kişilerin ya da grupların çıkarları, genel çıkarların önüne geçmemelidir. Bu husus, oldukça zorlanılan noktalardan biridir.
- **Maaş ve Ücretler:** Maaş ödemeleri hem çalışan hem de işletme için adil olmalıdır.
- **Merkezileşme:** Kararların tek bir merkezden alınıp ilgili birimlere iletilmesidir.

Örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin yapısına bağlı olarak kimi örgütlerde büyük önem taşıırken kimi örgütlerde fazla ön plana çıkmaz.

- **Hiyerarşi ilkesi:** Örgütün en üst noktasından en alt noktasına kadar uzanan yetki (otorite) çizgisidir. Bu hiyerarşi sayesinde sahip olunan yetki düzeyine göre astlara emir verme ve iş yaptırma mümkün olur.
- **Düzen:** Her şey olması gereken yerde bulunuyorsa yönetici de olması gereken yere ulaşmış demektir.
- **Eşitlik:** Çalışanlara karşı sunulan nezaket ve adaletin bir araya gelmesiyle oluşur.
- **Personelin Devamlılığı:** Personelin görev süresinde istikrarlı olmasını ifade eder. Çalışanların işlerine adapte olabilmeleri için kendilerine belirli bir süre tanınmalıdır. Özellikle yöneticiler için bu süre biraz daha uzun tutulmalıdır.
- **İnisiyatif:** Yetki ve disiplin sınırları içinde kalmak üzere her seviyeden çalışanların inisiyatif kullanması teşvik edilmelidir.
- **Birlik ve Beraberlik Ruhu:** Uyum, bir örgütün en büyük gücüdür. Bu yüzden ekip çalışmalarına önem verilmelidir.

Klasik Yönetim Teorisinin öncüsü Fayol Yönetim Süreci Yaklaşımıyla yönetim literatürüne önemli katkılar sunmuştur. Yönetim alanına katkı sağlayacak çalışmalar devam etmiş ve klasik yönetim anlayışının son yaklaşımı kabul edilen Bürokrasi yaklaşımı ortaya çıkmıştır.



### 2.3.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi birden çok anlamı olan bir kavramdır. Bilinen en yaygın tanımları şunlardır (Tosun, 1989; Koçel, 2010; Erkut, 2009):

- Bürokrasi, kırtasiyeciliktir. Yetersizliğe yol açan fazla ve gereksiz kâğıt işidir.
- Bürokrasi, memuriyettir. Merkezî ve yerel yönetimlerin temel unsurudur.
- Bürokrasi, bir örgüt şeklidir. Yetki hiyerarşisi ve kurallar sistemi gibi baskın karakterleri vardır.

Bürokrasi yaklaşımının öncüsü ve kurucusu olan sosyolog Max Weber bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri olan Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşamış ancak onlar gibi yöneticilik yapmamış akademik çalışmalar yapmıştır. Örgüte olan alakası yetki alanındaki görüşlerinden kaynaklanmaktadır. Örgütte çalışanların yetki sahiplerine neden itaat ettiklerini araştırmak istemiştir. Bu yönde yaptığı çalışmalar ilk defa 1947 yılında basıldı ve Bürokrasi terimi bu basımda yer aldı. Burada Bürokrasi bir örgüt şekli olarak tanımlanmaktadır. Weber'in örgüt incelemesinde üç tür meşru yetki tanımlaması belirlemiştir. Bu yetkiler geleneksel, karizmatik ve yasal yetkililerdir. Weber'in meşru yetki kavramını güç kavramından ayrı kullandığını söylemek mümkündür. Güç, tek taraflıdır. Bir kişinin diğerini zorla hareket ettirmesini içerir. Zorla ifadesinin anlamı fiziksel güç veya ödül-ceza ile olabilir. Yetki ise insanın kendisine biçilen kuralları kabul etmesidir. Burada güç astların kabullenme sınırları içindedir. Weber'in bahsettiği meşru yetki kabullenmenin olduğu yaklaşımdır (Koçel, 2010; Weber, 2011; Baransel, 1993).

### 2.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik kuramın mekanik yaklaşımına ilk kez davranış bilimlerinin verilerini sokmaya çalışan neo-klasik yönetim kuramı ile ilk kez bir örgüt içerisinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmış, işletmelerinde bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli ögesinin insan olduğu belirtilmiştir (Vural, 1998).

Yönetim bilimi akımları ve yaklaşımlarıyla kronolojik bir sıra takip etmektedir. Genel kabul gören yaklaşımla klasik yönetim anlayışının 1880-1930

yıllar arası; neo-klasik yönetim anlayışının 1930-1950 yıllar arası; modern yönetim anlayışının 1950-1970 yıllar arası; çağdaş yönetim (post modern) anlayışının ise 1970 sonrası gelişmeleri içerdiği söylenebilir. Neo-klasik yönetim anlayışının dönemsel gelişimini 1930-1940 yılları arasını doğuş, 1940-1950 yılları arasını yükseliş, 1950-1960 yılları arasını olgunlaşma olacak şekilde üç dönemde incelemek mümkündür.

Neo-Klasik yaklaşımının tarihsel temellerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Baransel, 1993):

- Doğuş; Öncü çalışmalar dönemi (1930-1940): Bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımının temeli oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde yönetim felsefecileri olarak bilinen;

- M. P. Follett'in, grup hâlinde düşünme, yetki, güç, liderlik, çatışma,

- O. Sheldon'un, yönetimin sosyal sorumlulukları, yönetim ilkeleri,

- C. I. Barnard'ın, yönetimin fonksiyonları ve örgüt yapısı, etkenlik ve verimlilik, sistem,

- H. Munsberg'in, endüstriyel verimlilik ve insan psikolojisi ilişkisi,

- Hawthorne araştırma ekibinin çalışmaları,

- S. Freud'un Bilinçaltı güdüleme, ihtiyaçların engellenmesi, davranışlarda duyguların rolü,

- K. Lewin'inin bireysel davranışlar yoluyla grupların yapı ve davranışlarının açıklanması,

- J. L. Moreno'nun sosyometrik araştırma yöntemi ve

- C. Rogers'ın klinik ve yapılandırılmamış mülakat yöntemleri insan ilişkileri yaklaşımına önemli katkılar sağlamışlardır.

- Yükseliş Gelişme dönemi: II. dünya savaşının izlerinin hâkim olduğu dönemde askeri organizasyonlarda liderlik, moral, motivasyon gibi konularda araştırmalar yoğunlaşmıştır.

- Bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımına;

- K. Lewin, R. Lippitt ve W. F. Whyte savaş döneminde ve savaştan sonra inceleme konusu yaptıkları liderlik ve grup dinamiği araştırmalarıyla,

- W. Lloyd, Yankee City araştırmasıyla,

- L. Coch ve J. French, Harwood araştırmasıyla,

A. H. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi modeliyle,

P. Selznick, örgüt teorisiyle çalışmalarıyla katkı yapmışlardır.

Neo-Klasik yaklaşım klasik yönetim yaklaşımının eksiklerini tamamlamanın yanında insanı ön plana çıkarmış ve onun otoriter yapısını esnetmeye çalışmıştır. Bunun anlamı Neo-Klasik yönetim yaklaşımının “klasik yönetim anlayışı insan ilişkileri yaklaşımı” olduğudur.

- Olgunlaşma, Modern düşünceye geçiş dönemi (1950-1960): Bu dönemde analiz edilen alanlar şunlar olmuştur. Biçimsel veya biçimsel olmayan örgüt yapıları, sosyal ve teknik sistemler, birey ile örgüt ilişkileri. Bu analizler şüphesiz insan ilişkileri yaklaşımının makro düzeyde gelişimine katkı sağlamıştır. Bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımına;

Marc ve Simon, örgüt davranışlarının karar verme yönünden araştırması çalışmalarıyla,

McGregor, X ve Y Teorisiyle,

R. Likert, Liderlik ve motivasyon konusunda çalışmalarıyla,

E. W. Bakke, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapıları çalışmasıyla,

E. Trist ve K. W. Bamford, Tavistock Enstitüsü kömür ocakları araştırmasıyla,

T. Parson, sosyal sistem ile teknik sistem ilişkisi araştırmalarıyla insan ilişkileri yaklaşımına çok önemli katkılar sunmuşlardır. Tüm bu araştırmalar örgütsel hümanizm akımının gelişmesi de yardımcı olmuştur. Örgütsel hümanizm, çalışanları kendilerine saygılı sistemlerde çalışmaya ihtiyaç duyan, kendi kendini motive eden, sağlıklı bireyler olarak tanımlamıştır. Örgütsel hümanizm örgütlerin yapısını yumuşatmaya, örgüt içi demokrasiyi geliştirmeye, çalışanlar ile örgüt arasında bütünlük sağlamaya, değişime örgüt yapılarının daha çabuk uyum göstermelerine yardımcı olmayı amaçlamıştır. 1960 ‘lı yıllardan sonra motivasyon ve liderlik teorilerinde çok önemli gelişmeler olmuş, örgüt geliştirme teknikleri üzerinde çokça durulmuştur.

### **2.3.2.1.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Bilimsel Temelleri**

İnsanlara ilişkin problemlerin insani olmayan verilerle açıklanamayacağı, verimlilik artışının en önemli değişkenin fiziksel koşulların değil psikolojik koşulların olduğu gerçeği kitle üretimin sosyal boyutu konu eden ilk araştırma Hawthorne araştırmalarında ortaya çıkmıştır. Bu araştırma işle ilgili sosyal etkilerin daha ileri düzeyde araştırılmasına sebebiyet vermiştir. Neo-klasik yönetimin inceleme konusu yaptığı başlıca konular; insan davranışları, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılar ve tutumlar, motivasyon, liderlik, örgütsel gelişme ve değişmedir.

### **2.3.2.2.Neo-Klasik Yaklaşımın Temelini Oluşturan Araştırmalar**

Bu bölümde Mary Elton Mayo'nun yaptığı ve Parker Follet ile başlayan “insan ilişkileri yaklaşımı”nı geliştirilen çalışma olan “Hawthorne Araştırmaları” ardından ise Yankee City araştırması, Harwood Araştırması, Tavistock Enstitüsü Araştırması, Liderlik ve Grup Dinamiği Araştırması incelenecektir.

#### **2.3.2.2.1.Hawthorne Araştırmaları:**

Yönetim bilimi literatürüne “Hawthorne araştırmaları” olarak geçen araştırmalar ABD’de Chicago kentindeki Hawthorne kasabasında faaliyet gösteren Western Electric’e ait fabrikada çalışanlarla yapılmıştır. 1924-1932 yılları arasında sekiz yıl süren çalışma G. Elton Mayo ve Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson, A. T. Northead, T. N. Whitehead ve L. Henderson tarafından yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları sosyal bilimlerde yapılan ilk sistematik araştırma kabul edilir. Bu araştırma kapsamında ışıklandırma deneyleri, röle montaj odası deneyleri, mika yarma test odası deneyi, mülakat programı ve seri bağlama gözlem odası deneyi yapılmıştır.

Bu araştırmaların en önemli sonucu örgütlerin birer “sosyal sistem” olduğunun anlaşılmasıdır. Sosyal sistemi örgüt içindeki insanlar ve aralarındaki ilişkiler toplumsal bir yapı oluşturduğu ve örgüt içinde oluşan bu toplumun kendine has bir değer ve işleyiş düzeninin var olması şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca örgüt içinde kişilerin sahip olduğu inançlarının, alışkanlıklarının, hedeflerinin, sahip

oldukları geleneklerinin ve değer yargılarının doğrultusunda bir araya gelerek biçimsel olmayan (informel) grup oluşturduğu ve bu yolla meydana gelen sosyal yapının insanlar üzerinde fiziksel etkenlerden daha çok etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bunun sonunda verimlilik üzerinde, oluşan bu sosyal yapının da etkisi olduğu belirlenmiştir. Buradan ekonomik getirisi olmayan ödüllerin ekonomik değeri olan teşvikler kadar etkili olduğu, insan ilişkilerinin çalışma yaşamında önemli bir işlevi olduğu görülmüştür. Bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar neo-klasik yönetim teorisinin temelini oluşturan insan ilişkileri yaklaşımının temellerini atmıştır. Araştırma esnasında gözlemlendiklerini bilen deneklerin doğal olmayan gözlemleyen beklentisi istikametinde davrandıklarını ifade eden grup psikolojisi kavramı olan “Hawthorne Etkisi” nin keşfi sosyal değişkenler hakkında daha ileri boyutta araştırmalara yol açmıştır. Bu etki ayrıca çalışanların yalnızca iyi maaşla veya uygun fiziki ortamlara değil ilgi görmeye, birey olarak fark edilmeye, örgüte fayda sağlayan bir insan olduklarının düşünülmesine de önem verdikleri saptanmıştır.

#### **2.3.2.2.2.Yankee City Araştırması**

Araştırma, William Lloyd Warner ve ekibi tarafından 1947 yılında başlamış ve ABD’de Florida Yankee Kasabasında ayakkabı üreten bir fabrikada gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı teknolojik yeniliklerin insanlar ve insanlar arasındaki ilişkileri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Araştırma sosyal ve teknik sistemlerdeki değişmelerin insan davranışlarına ve tutumlarına etkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Sonuçta bu tür değişimler planlanırken insan unsurunun dikkate alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

#### **2.3.2.2.3.Harwood Araştırması**

Bu araştırma L. Coch ve J. French tarafından 1948 yılında HARWOOD işletmesinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı çalışma biçimleri değiştirilirken çalışanların en çok benimsedikleri çalışma şeklini ortaya koymaktır. Yapılan araştırmada çalışanlar üzerinde üç yöntem denenmiştir. Birincisi yeni üretim modelinin ilgililere duyuru yoluyla iletilmesi, ikincisi duyurunun temsilcilere

yapılması ve üçüncüsü ise üretim modelinin belirlenmesinde sürece dâhil etme yöntemidir. Yapılan denemelerde verimliliğin arttığı, işten ayrılmanın azaldığı, dakikliğin etkin olduğu durumun üçüncü yöntemin uygulanmasında elde edildiği gözlenmiştir. Bunun sonucunda insanların katıldıkları kararı uygulamada daha istekli davrandıkları anlaşılmıştır. Gerekli görülen durumlarda bile dayatılan değişimin tepki ile karşılandığı görülmüştür. Bunlardan tepkinin değişime değil değişimin nasıl uygulandığına gösterildiği açıkça anlaşılmıştır. Kararlara katılma çalışmada sadece coşku sağlamamış aynı zamanda onların deneyimlerinden faydalanmayı da sağlamıştır.

#### **2.3.2.2.4.Tavistock Enstitüsü Araştırması**

Bu araştırma Tavistock Enstitüsünden Eric Trist ve K. W. Bamford tarafından 1950' de kömür ocaklarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı kullanılan teknolojinin yenilenmesinin çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Kömür çıkarmada kullanılan ve “shortwall” ile “longwall” adı verilen iki yöntem karşılaştırılmıştır. Yeni çalışma düzeni olan “longwall” çalışanlar arasındaki gruplaşmayı engellemiş, örgüt içi iletişimi aksatmıştır. Bu yeni durum psikolojik gerilimlere yol açmıştır. Bu çalışma ile teknolojik değişimle örgüt yapısı arasındaki ilişki açıkça görülmüştür.

#### **2.3.2.2.5.Liderlik ve Grup Dinamiği Araştırması**

K. Lewin , R. Lippitt ve R. K. White 'ın 1938 yılında Iowa'da başlattıkları çalışmalara grup dinamikleri olan grup içindeki karşılıklı insan etkileşimleri, liderin grup davranışları üzerindeki etkileri ve lider çeşitleri inceleme konusu olmuştur. Bu çalışmada demokratik lider, otoriter lider, liberal lider tipleri incelenmiş ve farklı lider tiplerinin örgüt çalışanları ve örgüt yapısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Demokratik lider; yöntemde katılımcı bir yaklaşım benimsemiş iş yaparken çalışanlara rehberlik yapmış onlara cesaret verip onlarla işbirliği içerisinde olmuştur.

Otoriter lider; yöntemi kendi belirlemiş bilgisi ve kontrolü dışında bir şey yapılmamasını istemiş sürekli emirler vermiştir.

Liberal lider; çalışanları yöntem konusunda çalışanları bilgilendirmiş, işin yapımı konusunda onları serbest bırakmıştır. Ancak onlarla kaynaşmamıştır.

Sonuçta elde edilen bu bulgular neticesinde K. Lewin, demokratik grupların otokratik ve liberal gruplardan daha yaratıcı ve sosyalleşme oranının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür.

### **2.3.2.3.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Temel Kavramları ve Felsefesi**

Nasıl klasik yönetim anlayışının temelini “Bilimsel Yönetim” oluşturuyorsa neo-klasik yönetim anlayışının temelini de “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” oluşturur. Literatürde “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” yerine “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” veya “Davranışsal Yaklaşım” tanımları da kullanılmaktadır. Bu yaklaşım motivasyon, liderlik, grup yaklaşımları, insanlar arası ilişkiler gibi mikro konular daha sonraları ise biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasındaki ilişkiler, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro konularda gelişmeler göstermiştir. Neo-klasik yönetim yaklaşımına göre her insan farklıdır. Bundan dolayı bu neo-klasik yaklaşımın temel analiz birimi “bireysel olarak insandır” denebilir. İnsanın biyolojik, psikolojik, sosyal özellikleri bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu yaklaşıma göre insan davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır ve bu neden çözümlenebilirse insanın davranışları yönlendirilebilir. Neo-klasik yaklaşımının bu bakış açısıyla A. Maslow “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi” modeli geliştirilmiştir. Neo-klasik yaklaşım da insanı üretim faktörlerinden biri kabul eder ancak insanı diğer üretim faktörlerinden ayırır. Neo-klasik yaklaşım, örgütü psiko-sosyal varlık olan insanlardan müteşekkil sosyal bir sistem olarak görür. Neo-klasik yönetim yaklaşımına göre insanların ve örgütlerin ayrı ayrı hedeflerine ulaşmaları için arasında bağımlılık ilişkisi vardır.

### **2.3.2.4.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Dayandığı Varsayımlar**

Neo-klasik yönetim yaklaşımı psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında yapılan araştırmaların bulgularından ve geliştirilen yöntemlerden

yararlanmıştır. Neo-klasik yönetim yaklaşımının psikoloji alanından etkilenen yönleri şunlardır (Baransel, 1993):

- İnsanlar her zaman akılcı (ussal, rasyonel) davranmazlar. Bazen bekledikleri ödülü alabilmek için akıl dışı davranabilirler.
- İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu nedenle bireysel davranışların iş yerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.
- İnsanlar çeşitli biçimlerde güdülenebilir ve harekete geçirilebilirler.
- Yöneticiler insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek şekilde eğitilebilirler.

Neo-klasik yönetim yaklaşımının sosyoloji alanından etkilenen yönleri şunlardır:

- İş yerindeki sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir. Grup üyeleri de iş yerindeki sosyal ortamın etkisinde kalır.
- İş yerinde kliklerin ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Bunlar biçimsel örgütü etkiler, aynı zamanda biçimsel örgütten etkilenirler.
- İşin gerektirdiği roller iş tanımlarında belirlenenden daha karmaşıktır. Çünkü işin yapısında çok çeşitli kişisel ve sosyal iş fonksiyonları bulunur. Ancak işler analiz edilirken bu hususlar genellikle dikkate alınmaz.

- Örgüt, karşılıklı olarak birbirini etkileyen kısımlardan oluşan bir sosyal sistem şeklinde tasarlanmalıdır. Bu tasarım aynı zamanda gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının sosyal psikoloji alanından etkilenen yönleri şunlardır:

- İnsanlar kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmaya her zaman istekli değildirler. Bunu yapmaları için insanları etkilemek gerekir.
- Haberleşme kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayacak bilgileri taşıdığı gibi, çalışanların duygularını da iletir.
- Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.
- Sağlam teknik kararlar ve iş birliği için takım hâlinde çalışma gerekli olmaktadır.



### 2.3.2.5. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Geliştirilen Modeller

İnsan ilişkileri yaklaşımının felsefesi pek çok araştırmaya zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşıma dayandırılan pek çok motivasyon ve liderlik teorisi bulunmaktadır. Bu kapsamda Douglas McGregor 'ın X ve Y Teorisi, Abraham Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı, Chris Argyris 'in "Olgunluk Teorisi", Rensis Likert 'in Sistem 1-4 kuramı, Frederick Herzberg 'in Çift-faktör Motivasyon Teorisi incelenecektir.

#### 2.3.2.5.1. McGregor 'ın X ve Y Teorisi

McGregor, önce klasik yönetim yaklaşımı temsilcileri olan Taylor, Fayol, Weber gibi araştırmacıların yönetim anlayışlarındaki insana bakış açısını tanımlamış ve buna X teorisi adını vermiş sonra ise bu teoriyi eleştiren Y teorisini geliştirmiştir. McGregor'a göre X Teorisinin varsayımlarını belirtelim;

- İnsanlar doğası gereği işi sevmezler ve işten kaçarlar. Yönetim insanların bu yönünü bilmeli ve bu eğilimlerini engelleyici çözümler bulmalı disiplini sağlamalı, onları cezalarla korkutmalıdır.

- Her insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk almak istemez, hırslı değildir. Bundan dolayı az yetki devri yapılmalı iş ayrıntılı tanımlanarak kurallar belirlenmelidir.

- İnsan bencildir, kendisinin hedeflerin, örgüt hedeflerinden önde tutar. Bu yakından izlenmelidir.

- İnsan kendini hissetmek ister. O yüzden değişime ve yeniliğe direnir. Değişim sırasında baskı uygulanmalıdır.

- İnsan sorunlar konusunda çözüm getirecek yaratıcılığa sahip değildir. Bundan dolayı örgütsel kararlara çalışanların katılmasına gerek yoktur.

- İnsan çok kolay kandırılabilir. Harekete geçirmek için para ödülü kullanılabilir.

McGregor klasik yönetim anlayışının insanları teknik kurallar ve basit ekonomik teşviklerle robotlaştırdığını düşünmektedir. Hâlbuki başarılı bir yönetimin Y Teorisinin benimsenmesi ile mümkün olacağına inanmıştır.

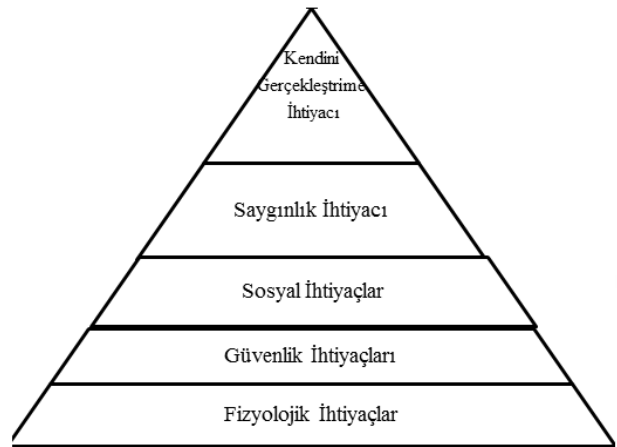
McGregor'a göre Y Teorisinin varsayımlarını belirtelim;

- İnsanlar aslında işten kaçmazlar. Örgütte yaptıkları işler onlar için oyun gibi doğal bir şeydir, işi tatmin ve başarı kaynağı olarak görürler.
- İnsanlar tembel değildir. Denetim onları örgütün hedeflerine yöneltecek tek yol değildir. İşlerini sevmek, arkadaşlarına bağlanmak onların kendi kendilerini yönetmesi demektir.
- İnsanları motive etmek için sadece para kullanılmamalıdır. Para dışında insanları fark etme, saygı gösterme, başarıma ihtiyaçlarının karşılanması da onları motive ettiğinin bilinmesi gerekir.
- İnsanlar koşullar sağlandığında kendi sorumluluklarının yanında yeni sorumluluklar da almayı öğrenirler.
- İnsanlar sorun çözümünde yaratıcı fikirler üretebilirler. Bundan dolayı kararlar alınırken insanların katılımı sağlanmalıdır.

### 2.3.2.5.2.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli, ABD’li psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanan “A Theory of Human Motivation” adlı makalede ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiştir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli (Maslow’un Motivasyon Teorisi), insanın ihtiyaçlarını kategorilere ayırmıştır. Maslow, ihtiyaçları hiyerarşik olarak değerlendirmiş ve insanların piramidin en altındaki ihtiyaçları karşılanmadan bir üstte ki ihtiyaca yönelmediğini iddia etmiştir. Maslow, ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş gruba ayırmıştır.

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu grupta insanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlar yer alır. Nefes almak, yemek, içmek, uyumak, cinsellik vb.
- Güvenlik ihtiyaçları: Bu grupta güvence elde etme gibi ihtiyaçlar bulunur. Can ve mal varlıklarının korunması, baskıya ve



**Şekil 2.2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

zorlanmaya karşı korunma, yaşlılık, hastalık, işsizlik vb.

- Sosyal ihtiyaçlar: Bu grupta insanın sosyal yönü ağırlıklı ihtiyaçları yer alır. Arkadaşlık, aile, sevme ve sevilme, bir gruba mensup olma vb.

- Saygınlık ihtiyacı: Bu grupta kendine saygı, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görme, sosyal bir mevki ve statü sahibi olma, tanınma ve takdir edilme, vb. ihtiyaçlar yer alır.

- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Son grupta insanlar ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.

İnsan gereksinimlerini bilimsel olarak ele alan ilk bilim adamı Abraham H. Maslow'dur (Eren, 2001). Maslow insanın gereksinimlerini temel ve sosyo-psikolojik gereksinimler olarak iki kategoride incelemiştir. Temel gereksinimler olarak fizyolojik, güvenlik sosyo-psikolojik gereksinimler olarak ise sosyal ihtiyaçlar (ait olma), saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanmıştır. Bu hiyerarşinin önemi herhangi bir düzeyde karşılaşılan problem veya eksiklik bireyin üst düzeylere çıkabilmesini engellemesidir. Yemek yeme ihtiyacı karşılanamayan bir birey için konut güvenliğinden bahsetmek pek de anlamlı olmayacaktır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi gereksinimler karşılanmaz ise birey fizyolojik gereksinimlerin baskısı altında kalacak diğer tüm ihtiyaçları anlamsız olacaktır. Dolayısıyla tekrar bu gereksinimleri tatmin etmekle uğraşacaktır (Maslow, 1970). Canını koruma, güvenme, karmaşadan kaçınma, mülkiyet koruması, düzen gibi gereksinimler de fizyolojik gereksinimler gibi yokluğu bireyin davranışlarını yönlendiren temel gereksinimlerdir. Temel gereksinimler olan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra birey için sevme, sevilme, ait olma gereksinimi hissedecektir. Bundan dolayı birey arkadaşına, sevgiliye, eşe, çocuğa, grup içinde insanlarla duygusal ilişkiye ihtiyaç hissedecektir (Maslow, 1970). Başkalarının gözünde başarılı, güçlü, usta, becerikli görünme, ün, prestij sahibi olma, saygınlık, takdir edilme bireyin saygı gereksiniminin sonucudur. Bireyin bu özsaygı gereksiniminin tatmini özgüven, değer, güç, yetenek ve başkaları için yararlı olma duygusuna neden olmaktadır (Maslow, 1970).

Birey ne olabiliyorsa onu yapmalıdır. Yani kendi doğasına bağlı kalmalıdır. Bu gereksinim kendini gerçekleştirmedir. Bazısı için ideal olan anne olmak

başkasında atletizmle ilgili olabilir, başka diğesinde ise resim yapmak ya da yenilik yapmak ideal olabilir (Maslow, 1970).

<b>HİJYEN FAKTÖRLERİ</b>	
Örgüt politikası ve yönetim	Örgütte çalışanlar politikaların için açık ve net biçimde belirtilmiş olması: Kurum ve yönetimin kufayeti.
Teknik denetim	Üste ulaşılabilirlik, üstün kufayetli ve adil olması.
Kişiler arası ilişkiler	Üst veya astla, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği.
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı mali açıdan faydalı olacak öğeler.
Statü	Bir çalışanın diğ çalışana nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan.
İş Güvenliği	Pozisyon veya iş kaybına neden olabilecek güvensiz bir ortamdan kaçınmak
Özel Hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan yansımaları, örneğin stres.
Çalışma Şartları	Çalışılan iş yerinin fiziksel şartları: İş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğ durumlar.

**Tablo2.3. Hijyen Faktörler**

Kaynak: Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2006

<b>MOTİVATÖRLER</b>	
Başarı	Bir işin istenilen şekilde tamamlanması, bir problemin çözüme kavuşması, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı.
Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi.
Gelişme İhtimali	Mevcut işte mesleki gelişim ihtimalini arttıran değişiklikler. Terfi yolunun açık olması, mevcut durumda öğrenme, yeni yetenekler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma.
İlerleme	Çalışanın işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişimlerin mevcut olması.
Sorumluluk	Sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun yerine getirilmesi için gerekli yetkilerin verilmesi.
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya işin aşamaları.

**Tablo2.4. Motivatörler**

Kaynak: Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2006

Bireyi çalışmaya motive eden unsurları tespit etmek ve bu güdülemenin devamı için yöneticilere rehber olacak çok çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Koparan, 1997). Yalnız karmaşık bir konu olan motivasyonu bütün yönleri ile açıklayabilecek tek bir teori yoktur (Ataman, 2001). Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"/"Motivasyon – Hijyen Kuramı" bireyin işteki tatmini ve verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapmıştır (Baysal ve Tekarşlan, 1996). Herzberg kuramında işin kendisi ile ilgili olan ve bireyi motive eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili faktörlerini ise "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır. Herzberg Motive Edici Faktörleri şöyle sıralamıştır. Başarı, Tanınma, İşin kendisi, Gelişme imkânları, İlerleme imkânları, Sorumluluk, Geri bildirim. Herzberg Hijyen Faktörlerini ise şöyle sıralamıştır. Denetim tarzı, Şirket kuralları ve politikası, Ücret, Çalışma koşulları, İş güvenliği, Kişisel yaşantı, Statü, Bireyler arası ilişkiler (Herzberg, 1966; Herzberg, 1996; Plunkett ve Attner, 1992).

### 2.3.2.5.3.Olgunlaşma Teorisi

İnsan davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen önemli çalışmalardan biri de Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı 'dır (Ardıç ve Polatçı, 2007). Olgunlaşma, kişinin doğuştan gelen potansiyelinin zaman içerisinde ortaya çıkmasını ifade eder. Argyris, 1957'de yazdığı Personality and Organization (Kişilik ve Örgüt) adlı çalışmasında, insanların gelişmekle olgun insan özelliklerine göstereceğini olgunluğa erişen insanların ise hem örgüt için hem de kendileri için daha yararlı olacaklarını ifade etmektedir. Burada örgütlerin sahip olduğu yönetim anlayışının önemine vurgu yapan Argyris yönetim anlayışının olgunlaşmayı teşvik edici olabileceği gibi olgunlaşmayı engelleyici de olabileceğine dikkat çekmektedir. Argyris' e göre kişi ile örgüt arasında var olan çatışmanın kaynağı da kişinin örgüt içerisinde zaman içerisinde olgunlaşması ve örgütlerin bunu kontrol altına almak istemeleri olarak değerlendirmektedir.

Argyris, klasik kuramın dayandığı bazı özelliklere karşı çıkmıştır. Argyris'e göre işi rutin ve tekrara dayalı hale getiren işbölümüne, yetkinin ve sorumluluğun hiyerarşik yapının tepesindeki birkaç kişi tarafından kullanılmasına, komuta birliği sonucu olarak yöneticilerin örgütte olan her şeyi denetlemesine karşı çıkmaktadır. Ayrıca astları denetleyen üstlerin onların olgunlaşmasına fırsat vermediklerini düşünmektedir. Argyris'e göre olgunlaşmama sonucu ortaya çıkan engelleri aşmak için çalışana kendi başına hareket etme yeteneği kazandırılmalı, çalışana daha fazla sorumluluk verilmeli, çalışanlara kendi kendilerini denetlemeleri için uygun ortam sağlanmalıdır (Şahin, 2015; Özalp vd., 2004; Öztürk, 2016). Gökmogol'a göre bu teoride, örgütün çalışanlarına yetkiyle beraber yükselme imkânı verilmezse kişinin örgüt içindeki verimliliğinin düşeceği belirtilmektedir.

### 2.3.2.5.4. Sistem 4 Yaklaşımı

Likert 1967'de "The Human Organization" ( İnsani Organizasyon ) kitabında geliştirdiği modelde Sistem 1, "istismarcı otokrat", sistem 2 "yardımsever otokrat", sistem 3 "danışmacı", sistem 4 "katılımcı" olmak üzere dört tip liderlik davranışı belirlemiştir (Bowditch ve Buono, 1990).

Sistem 1 de yöneticiler, astlarına güvenmezler işlerle ilgili konularda onların düşüncelerine başvurmazlar. Buna karşılık astlar işlerle ilgili konularda tartışmaktan

kaçınırlar. Sistem 1 de belirtilen yönetim modelinde yönetici ile örgüt çalışanları arasındaki iletişim düşüktür. Yöneticinin motivasyon araçları genellikle korkutma, tehdit etme, cezalandırma veya ödüllendirme olmaktadır. Buradan bu yöntemde takdir edilme ve ödüllendirmeye çok az başvurulduğu anlaşılmaktadır. Ekip çalışması anlayışı gelişmemiş olup işler emir komutayla yürütülmektedir. Yönetim, karar alma sürecine çalışanları veya alt düzey yöneticileri dâhil etmemektedir. Her karar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Örgütü amacı üst yönetim tarafından belirlenir bu süreçlere diğer paydaşlar katılmazlar. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır.

Sistem 2 de yöneticiler ile çalışanlar arasında, efendi köle güven ilişkisinin varlığından bahsedilebilir. Yöneticiler astlara işlerle ilgili konularda kısmen görüşlerini alırlar. Astlarla yöneticiler arasında aşağıdan yukarı doğru kısmen de olsa iletişimin varlığından bahsedilebilir.

Sistem 3 te yönetici astlara tam olmasa da önemli derecede güven duymaktadır. Kararlar üst yönetim tarafından alınmasına rağmen teknik kararlar astlar tarafından alınabilmektedir. Astlar bu şekilde sorumluluk almaktadır. Yöneticiler astların genelde işle ilgili fikirlerini alır ve kısmen uygular.

Likert'in Sistem 1 yönetim modelinin tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 modelidir. Bu yönetim modeli anlayışında yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanlar arasında güven vardır. Yöneticinin motivasyon araçları takdir ve ödüllendirmedir. Örgüt çalışanları arasında bilgi paylaşımı vardır. Örgütte ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem1 İstismarcı Otokratik</b>	<b>Sistem 2 Yardımsever Otokratik</b>	<b>Sistem 3 Katılımcı</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
<b>Astlara Güven</b>	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
<b>Astların Algıladıkları Serbestlik</b>	Astlarla iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
<b>Üstün Astlarla İlişkisi</b>	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazı astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

**Tablo 2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Kaynak: Koçel, Tamer. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır :

Yatay iletişim, katılımcı yönetim, takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon, güven.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Alganer, 2002).

Likert çalışmaları neticesinde, Sistem 1 ve sistem 2 kısmında çalışanların performans seviyelerinin az, Sistem 3 ve sistem 4 kısmında çalışanların ise performanslarının fazla olduğu görülmüştür (Ekici, 2006).



Sistem 1 çok resmi bir idare stilini benimserken sistem 4 ise güvene ve ekip çalışmasına dayalı işçilere yönelik bir stil benimser. Sistem 2 ve sistem 3 ise bu iki nokta arasındaki adımları temsil etmektedir (Begeç, 1999).

### **2.3.3.Modern Yönetim Yaklaşımları**

Klasik yönetim teorisinin insansız örgütler üzerinde durması, davranışsal yaklaşımın ise örgütsüz insanlar üzerinde durması nedeniyle eleştiri konusu olmuştur (Tortop vd., 2010). Örgütleri ve yönetimi anlamak için yapılan araştırmalar yeni bir bakış açısıyla modern yönetim teorisiyle sonuçlanmıştır.

#### **2.3.3.1.Sistem Yaklaşımı**

Genel olarak sistem, birbiriyle ilişkili parçalardan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanabilir. Güneş sistemi, insan vücudu, iletişim ağları ve sosyal sistemler bu tür bir yapıya örnek olarak verilebilir (Cole, 2004). Sistem birbiriyle ilişkili belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşmuş, dış çevresiyle ilişki hâlinde olan bir bütündür (Koçel, 2010). Sistem birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırdedilebilen örgütlenmiş bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2009). Sıralanan tanımlar incelendiğinde sisteme ilişkin üç temel noktaya vurgu yaptıkları görülmektedir (Tortop vd., 2010):

- Sistem belli parçalardan (bileşenler, alt sistemler) meydana gelmiş bir bütündür.
- Sistemi oluşturan parçaların aralarında sıkı bir ilişki vardır.
- Sistem ve sistemi oluşturan parçalar çevreyle etkileşim hâlinindedirler.

Sistem yaklaşımı, bütünü kendisini oluşturan parçalardan daha farklı bir şey olarak değerlendirmektedir. Araştırmacılar sistem analizini hücrelerin, canlı organizmaların, kendi kendine yeten makinelerin, insan topluluklarının, galaksilerin ve örgütlerin anlaşılmasında kullanmışlardır. Sistem yaklaşımının bu denli yaygın bir uygulama sahası bulmasının altında yatan nedenin ise diğer yaklaşımlara göre daha

güçlü ve kapsamlı bir açıklama yeteneğine sahip olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Tompkins, 2005).

Örgütsel bağlamda ele aldığımızda ise sistem yaklaşımı araştırmacıların örgütleri, bünyelerinde yer alan etkileşimli bileşenler ve çevreleriyle birlikte araştırma konusu yapmalarını olanaklı kılmaktadır. Geçmişte, örgütü anlamaya dönük analizler sadece yapıya (klasik teori) veya sadece insana (davranışsal teori) yönelik olarak yürütülürken, sistem yaklaşımı ile örgütlerde bireyleri, yapıyı ve teknolojiyi eş zamanlı olarak analiz etme imkânı doğmuştur (Cole, 2004).

1900-1930'lu yıllarda klasik yönetim anlayışının rasyonel tasarladığı örgüt yapısı, çalışanlar üzerinde baskı aracı olarak olabilecek değişik tekniklere sebep olmuştur. 1930-1960'lı yıllarda ise insan ilişkileri yaklaşımı, insan ihtiyaçları doğrultusunda ele aldığı örgütü, iş yerlerinin daha insancıl olması yönünde gelişmesine yardımcı olmuştur. Tüm bu uğraşlar örgüte bütüncül bir yaklaşım gösterememiştir. Bu noktada araştırmacılar örgütleri karmaşık sosyo teknik sistemler olarak değerlendirmişler ve sistem yaklaşımı modern teorinin en önemli yaklaşımı olmuştur. Sistem yaklaşımının bileşenleri şunlardır.

- İnsanlar (Grup veya birey olarak),
- Teknoloji (İş yapma biçimi),
- Örgüt yapısı ve
- Çevre (Örgütün dışındaki her şey).

Geçmiş dönem yönetim yaklaşımları bunları ayrı ayrı birbirinde bağımsız incelerken sistem yaklaşımı bu değişkenleri bütüncül olarak ele almış ve yorumlamıştır. Geleneksel örgüt teorileri tek yönlü ve bir bakıma da basite indirgemecedir. Fakat sistem yaklaşımı örgütlere ilişkin çok boyutlu ve örgütleri karmaşık yapısını normal karşılayan bir bakış açısı sunmaktadır. Klasik örgüt teorisyenleri örgütü durağan bir şekilde ele almaktadırlar. Sistem yaklaşımında ise örgüt devamlılık arz eden, birbiriyle ve çevreyle ilişkili süreçler bütünü olarak düşünülmektedir. Örgütler statik (durağan) değil, sürekli olarak denge arayışında olan yapılardır (Shafritz vd., 2011). Her şeyden önce örgütler sosyal sistemlerdir. Bu nedenle tüm sosyal sistemler gibi yapaydırlar. Bir başka deyişle örgütler fiziksel ve sosyal bileşenlerin uyumlu bir şekilde bir araya getirildiği yapılardır. Sosyal sistemler mekanik ve biyolojik

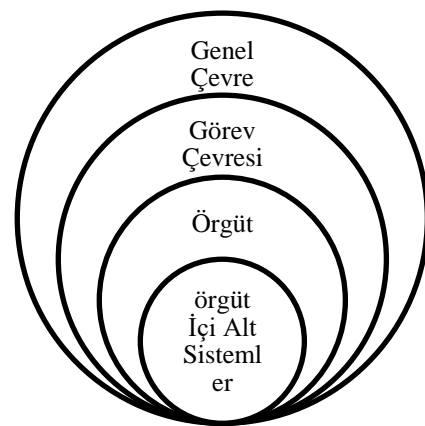
sistemler kadar mükemmel yapılar olmamasına rağmen bu yapılardan daha uzun ömürlü olabilmektedirler (Eren, 2009).

### 2.3.3.1.1. Açık Sistem

Sistemler açık veya kapalı olabilir. Kapalı sistemler hedeflerine ulaşmak için kendi kendilerine yetebilen sistemlerdir. Bu tür sistemler çevreleriyle etkileşim içerisinde değildir. Açık sistemler ise çevreleriyle etkileşim hâlinindedirler. Açık sistemler hedeflerine ulaşmak için çevresinden gerekli girdileri almakta ve çevreye tekrar çıktılar vermektedir. Bir sosyal sistem olarak örgütler açık sistemlerdir. Klasik yönetim yaklaşımları örgütleri, kapalı birer sistem olarak değerlendirmiştir. Örgüte ilişkin açık sistem görüşü ise sistemlerin çevresiyle dinamik bir ilişki içinde olduğunu ve çevreden aldığı girdileri çeşitli dönüştürme süreçlerine tabii tutarak çeşitli çıktılar şeklinde çevreye ilettiklerini kabul etmektedir (Eren, 2009). Açık sistemlere ilişkin üç temel özelliğin varlığından söz edilmektedir (Cole, 2004):

- Öncelikle açık sistemler çevrelerinden girdi veya enerji almaktadırlar.
- Aldıkları girdileri veya enerjiyi kendi bünyelerinde belli bir dönüşüm sürecinden geçirmektedirler.
- Bu dönüşüm süreci sonunda meydana gelen çıktıları tekrar çevreye sunmaktadırlar. Açık sistem yaklaşımını bir örgüt açısından değerlendirdiğimizde şöyle çıkarımlar yapılabilecektir (Cole, 2004):

- Girdiler: İnsanlar, ham maddeler, bilgi ve finansman kaynakları vb.
- Dönüştürme süreçleri: Pazarlama, finansman, üretim vb. çeşitli fonksiyonlar.
- Çıktılar: Çeşitli mal ve hizmetler vb.



**Şekil 2.3. Sistem ve Altsistemler**

Kaynak: R.L.Daft(2008).New Era of Management, Mason: Thomson South-Western,s.73

### 2.3.3.1.2.Sistem ve Alt Sistemler

Sistem kendini meydana getiren birçok alt sistemden oluşmaktadır. Alt sistemler birbirlerinden çeşitli sınırlarla ayrılmaktadırlar. Ayrıca örgüt sisteminin de dâhil olduğu üst sistemden ayıran bir sınır olduğu unutulmamalıdır (Cole, 2004). Zaman içinde örgütlerde yapılan işler belli uzmanlık alanlarına dönüşme ve farklılaşma eğilimi göstermektedir. İşte örgütlerde var olan iş bölümü ve fonksiyonel uzmanlaşmanın temel nedeni budur. Bu durum sistemin faaliyetleri arasında fonksiyonel bir bağlılık olması sonucunu doğurmaktadır. Bu tür bir bağlılığın varlığı dolayısıyla sistemin genel performans düzeyi üzerinde alt sistemlerinin performans düzeyi oldukça belirleyici olmaktadır. Alt sistemler faaliyetlerini ne kadar uyumlu ve başarılı bir şekilde yerine getirirlerse sistemin genelini başarı düzeyi de o oranda artacaktır (Koçel, 2010).

### 2.3.3.1.3.Örgütsel Sistemlerin Temel Özellikleri

Örgütsel sistemlerin sahip olduğu temel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tortop, 2010):

- Açık birer sistem olarak örgütler çevreden girdi olarak bilgi, enerji ve diğer kaynakları temin etmek zorundadırlar.
- Örgütler çevreden aldıkları girdileri kendi bünyelerinde yaptıkları işle ilgili olarak bir dönüştürme sürecine tabi tutmaktadırlar.
- Dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan çıktılar çevreye sunulmaktadır. Bu çıktılar üretim süreci sonunda ortaya çıkan bir ürün olabileceği gibi, bir kamu hizmeti de olabilir.
- Örgütsel sistemler geri bildirimli olarak çalışmaktadırlar. Geri bildirim, örgütler için oldukça önemli bir denetim mekanizmasıdır.
- Örgütler dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı kendi bünyelerinde çeşitli değişimler yaratarak tepki göstermekte ve bu şekilde sürekli olarak dengeli bir konumda olmaya çaba göstermektedirler.

### 2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı örgütsel analize ilişkin oldukça önemli açıklamalar sağlamış olsa da soyut kavramlara dayanıyor olması ve oldukça genel bir bakış açısıyla hareket etmesi noktasında eleştirilmiştir. Niteliksel sosyal olguları doğa bilimlerinden uyarlanan tekniklerle açıklamaya çalışmanın güçlüğü bu noktada kendini yoğun bir şekilde göstermektedir. Örgütsel analize klasiklerin katı kurallarıyla yaklaşmanın da sistem yaklaşımının genel ve soyut bakış açısından yola çıkmanın da tek başına yetersiz kaldığı görüşü giderek yaygın bir kabul görmüştür. Bu durum özellikle 1970'li yıllarda yürütülen araştırmalar ekseninde gelişen ve örgütleri anlama çabalarımıza oldukça önemli katkılar sağlayan durumsallık yaklaşımının ortaya çıkışını hızlandırmıştır (Eren, 2009). Bilindiği gibi klasik yönetim teorileri örgütlere ilişkin evrensel ilkeler geliştirilmesini amaçlamaktadır. Klasik teoriye göre ancak bu şekilde her zaman ve her yerde (her koşulda) en iyi olan örgütsel yapılar tasarlanabilecektir. Bu durumun aksine durumsallık yaklaşımı her zaman her yerde geçerli evrensel yönetim ve organizasyon ilkelerinin var olabileceği düşüncesini reddetmektedir. Durumsallık kuramı, örgütte sistem yaklaşımını benimsemekte, örgütü ortak amaçlar için etkileşen bireylerin oluşturduğu yapılaşmış bir süreç olarak tanımlamaktadır (Başaran, 1991; Vural, 1998). Durumsallık yaklaşımı, örgütsel dünyada en iyinin, örgütün içinde bulunduğu koşullara göre değiştiği savına dayanmaktadır. Durumsallık yaklaşımını klasik yönetim teorilerinden farklılaştıran temel noktalar şöyledir (Koçel, 2010):

- Durumsallık yaklaşımının temel amacı evrensel ve gelecek odaklı çözümler üretmek değil, örgütün içinde bulunduğu koşullara ilişkin yapısal çözümler üretmektedir.
- Durumsallık yaklaşımına göre örgüt yapısı çeşitli içsel ve dışsal koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
- Durumsallık yaklaşımında örgüt yapısı bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır.
- Durumsallık yaklaşımı evrensel bir en iyi arayışı değil, koşullar bağlamındaki en iyinin arayışıdır.

- Durumsallık yaklaşımı örgütü açık bir sistem olarak ele almaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel sistemlere ilişkin bir önceki bölümde yapılan bütün açıklamalar, durumsallık yaklaşımında da geçerliliğini korumaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel yapı ile örgütsel koşullar arasında yakın bir ilişki vardır. Bu yakın ilişki karşılıklı bir etkileşime değil de daha çok koşulların yapıyı belirlemesine dayanan bir ilişki olarak nitelendirilmektedir. Örgüt yapısı, içinde bulunduğu koşullara uygun bir şekilde tasarlanırsa örgütsel performans düzeyi yükselmektedir. Koşullar ve yapı arasındaki uyumsuzluk ise örgütsel performansın düşmesine neden olacaktır (Sargut, 2007).

## 2.4.Yönetici

Yönetici “başkaları aracılığıyla iş gören kişi” dir. Bir başka deyişle örgütü hedeflerine götürmek için örgütün tüm kaynaklarını, iş birliği ve uyum içerisinde kullanan kişidir. Peter F. Drucker yöneticiyi “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlamaktadır (Drucker, 1992). “Yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir” (Ülgen, 2004). Yönetici, örgüt içerisinde örgütün amaçlarını gerçekleştirecek diğer çalışanlardan sorumlu olan ve onların etkinliklerini yönlendirecek resmi yetki verilmiş kişidir (George ve Jones, 1996). Yönetici farklı amaçlar ve bu amaçlara örgütü ulaştırmak için çeşitli araç ve imkânlar arasından seçim yapandır. Buradan yönetici için alternatifler arasından seçim yapan, karar veren kişidir diyebiliriz. Yönetici, yönetim sürecinin sorumluluğunu üstlenen kişidir. Yöneticiler, kendilerine yasal olarak verilen yetki sayesinde işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesini sağlayan kişilerdir.

Kamu yöneticisi kamu kuruluşunun yönetiminden sorumlu olan o kuruluşun üst yöneticisidir. Kamu kaynaklarını kullanmaya, kuruluşta çalışan kamu görevlilerini atamaya ve yer değiştirmeye yetkili, kuruluşundaki menkul ya da gayrimenkul kamu mallarını kullanmaya ya da kullandırmaya ve ayrıca kamu gücü dediğimiz yasalardan ya da diğer mevzuattan kaynaklanan takdir hakkını kullanmaya yetkili olan yöneticilerdir (Öztekin, 2010).

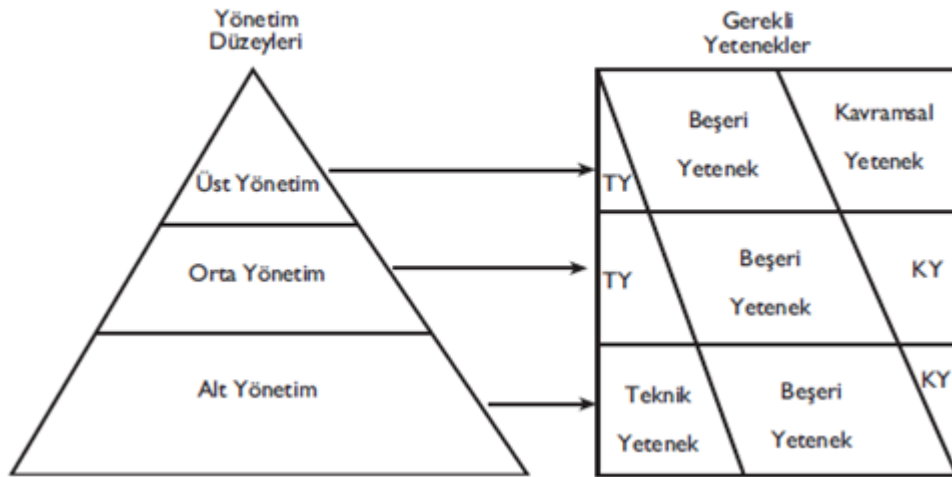
Özel işletme yöneticisi ise çalıştığı işletmenin sahibinin, hissedarlarının istekleri doğrultusunda onların koyduğu kurallar çerçevesinde işletmeyi yöneten kişidir.

Yöneticiler geleneksel yönetici ve modern yönetici olarak iki kısma ayrılabilir. Geleneksel yöneticiler daha çok emreden ve otorite bir yöneticilik davranışı sergilerler. Geleneksel yöneticiler başarıyı otoriter olmaya dayandırırılar. Modern yöneticiler ise başarıyı etkili ve verimli yönetim anlayışına dayandırırılar. Modern yöneticiler belirli değerleri izlemenin yanında yeni değerler üreten ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur (Bursalıoğlu, 1994).

Drucker'e göre, yöneticinin iki temel görevi vardır. Bunlardan birincisi bireylerin çabalarının tek tek toplamından daha fazla bir etkinlik düzeyini sağlamak ikincisi ise uzun vadede gerçekleşen hedefleri yönlendirme gücüdür (Drucker, 1974).

#### 2.4.1. Yöneticiler ve Yönetim Düzeyleri

Bir kurumun yönetim kademesindeki yöneticiler farklı sorumluluklar taşırlar. Bu yöneticiler farklı iş yapmakta ve farklı düzeyde görev almaktadırlar.



Şekil 2.4. Yönetim Düzeyleri ve Yetenekler

Kaynak: S.Certo, Modern Management, NY:Mc Graw Hill, 2006, s.17

Yönetim kademelerinde farklı yerlerde bulunan yöneticiler şekil 2.4 deki piramitte olduğu gibi üst, orta ve alt düzey yöneticiler olarak sınıflandırılabilir. Yöneticileri örgüt içinde diğer çalışanlardan ayıran en önemli özellik “yetki” leridir. Yöneticilerin kullandığı yetkiler örgütün hiyerarşik yapısını da belirlemiş olur.

#### **2.4.2.Yönetici Yetenekleri**

Yöneticiler görevlerini yerine getirirken bir dizi beceriye de sahip olmak zorundadırlar. Hangi yönetim düzeyinde bulunursa bulunsun, her yöneticide bulunması gerekli becerileri üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerdir (Özalp, 2000). Yöneticilerin, örgütsel ya da bireysel amaçlara ulaşmak için bu becerilerini kullanması ve geliştirmesi gerekir. Başarılı bir yöneticilik sergilemek isteyen yöneticiler buldukları yönetim kademesine göre belirli oranlarda bu becerilerinin bileşimlerini kullanmak durumundadırlar. Teknik yetenek uzmanlaşmış bilgi, deneyim, özel araç ve teknikleri kullanmak demektir. Üst yönetimdekiler bu yeteneğe çok ihtiyaç duymazlar. Bu yetenek daha çok işlerin teknik kısmıyla ilgilidir dolayısıyla alt düzey yöneticilerin sahip olması gereken bir yetenektir. Beşeri yetenek ise yöneticilerin örgütün hem iç hem de dış çevrede insanlarla kurduğu iletişim olarak değerlendirilebilir. Yönetimin her düzeyinde bu yetenek çok büyük önem arz etmektedir. Kavramsal yetenek ise örgütü bir bütün görebilme, örgütü oluşturan öğeler arasında anlamlı ilişki kurabilme ve faaliyetler arasında bir sistemin parçaları gibi uyum sağlayabilme yeteneğidir. Bu yeteneğe en çok ihtiyacı olanlar şüphesiz üst yönetim kademeleridir. Şekil 2.4. görüldüğü gibi bu yeteneklerin kapsamı örgütün yönetim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Örgütün hiyerarşik üst kademelerine çıktıkça kavramsal yetenek artarken alt kademeler inildikçe teknik yetenek artmaktadır. Beşeri yetenek ise her yönetim kademesinde önemini korumaktadır.

#### **2.4.3.Yönetici Roller**

“Yöneticinin ne yaptığı” sorusuna verilecek cevap Yönetimin “ne olduğu” sorusunun cevabını şekillendirir. “Yöneticinin ne yaptığı” sorusuna cevap arayan çalışmaların başında Henry Mintzberg’in “en iyi yönetim makalesi” ödülünü aldığı



çalışması gelir. Mintzberg, ABD, Kanada, İsveç ve İngiltere’de farklı örgütleri analiz etmiş ve yöneticilerin çok farklı işler yerine getirdiğini ve farklı roller üstlendiğini ortaya koymuştur (Koçel, 2010). Mintzberg, yöneticinin rollerini “kişilerarası roller”, “bilgiye ilişkin roller” ve “kararlara ilişkin roller” olmak üzere üç grupta değerlendirmektedir.

Kişiler arası roller; Yöneticinin biçimsel olarak tanımlı otoritesinden kaynaklı ve örgüt içi ve örgüt dışı insanlarla ilişkilerini içeren rolüdür. Bu rollere örnek olarak astlık-üstlük ilişkileri, işe alma, işten çıkarma, motive etme, kurumu temsil etme sayılabilir. Kişiler arası roller kendi içerisinde temsil, lider, bağlantı kurma şeklinde üçe ayrılabilir. Temsil rolü; yasal ve örgütsel görevleri yerine getirmek için misafir karşılama, törenlere katılma, evrakları imzalama gibi görevlerdir. Liderlik rolü; örgütte çalışanları motive etme, denetleme, eğitme görevleridir. Bağlantı kurma rolü; örgüt içi veya dışı kişi veya kurumlarla kurulan ilişkileri içerir.

Bilgiye ilişkin roller; Yöneticinin bilgiye ilişkin rolleri, bilgi toplama ve bilgi dağıtma rolüdür. Örgütün içinden veya dışından bilginin toplanması ve bu toplanan bilgilerin ilgililere iletilmesi, örgüt ile ilgili örgütün dış çevresine bilgi yayılması gibi işler bu kapsamda değerlendirilebilir. Yöneticinin bilgiye ilişkin rolleri kendi içinde üçe ayrılır. Bunlar bilgi toplama, bilgi dağıtma ve sözcü rolüdür. Bilgi toplama rolü; yöneticinin çeşitli okumalar sonunda örgüt içi veya örgüt dışındaki olaylarla ilgili bilgi toplamasıdır. Bilgi dağıtma rolü; yöneticinin sahip olduğu bilgileri örgüt çalışanları ile toplantı veya görüşmeler yaparak bu bilgileri aktarmasıdır. Sözcü rolü; örgütün amaçları, faaliyetleri hakkında dış çevreye bilgi sunmadır.

Kararlara ilişkin rolleri yöneticinin temel rolüdür diyebiliriz. Yenilikler yapmak, örgütteki krizleri çözmek, kaynakları etkin kullanmak yöneticinin kararlara ilişkin rollerine örnektir. Karalar ilişkin roller kendi içinde dörde ayrılabilir. Bunlar girişimcilik, sorun çözme, kaynak dağıtma, arabulucu rolleridir. Girişimcilik rolünü yöneticinin çevresindeki fırsatları yakalaması olarak görebiliriz. Yöneticinin kararlara ilişkin rollerden bir diğeri de sorun çözmedir. Tecrübeler sorunların büyük bölümünün insan kaynaklı sorunlar olduğu göstermiştir. Kaynak dağıtma rolü yöneticinin örgütün sahip olduğu kaynakları dengeli bir şekilde dağıtımını içermektedir. Arabulucu rol olarak ise örgüt içi veya dışı kişi veya kurumlar arası görüşmeler olarak değerlendirilebilir.

## 2.5.Liderlik

Liderlik tanımları incelendiğinde araştırmacıların kendi açılarından önem verdiği olguları tanıma yansıtıkları rahatça görülebilmektedir.

Liderlik, belirli bir zamanda ve belirli şartlar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak çaba sarf etmesini teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993).

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill, 1974).

Krausz liderliği, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır (Arıkan, 2001).

Lider başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda etkileyip yönlendirebilen kişidir. Liderin resmî bir makamı veya yetkileri olması gerekmez. Lider için biçimsel organizasyon olması da gerekmez. Liderlik büyük düşünmeyi gerektiren bir olgudur. Lider radikal, köklü çözümler düşünerek hareket eder.

Liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2010). Lider ise insanları belirlenmiş bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren bireysel uğraşları uyumlaştıran ve bu doğrultuda gruptaki insanları etkileyen ve “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir.

Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir (Baykal, 2000).

Liderlik kavramlarında belli başlı özellikleri dikkati çekmektedir (Usal, 1995);

1- Liderlik, belli bir insan topluluğunda ve belirlenmiş amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.

2- Liderlik, topluluğu oluşturan insanlar arasındaki iletişimi sağlamalı veya kolaylaştırmalıdır.

3- Liderlik, bu topluluğun insanların öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.

4- Liderlik, belirlenmiş amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirir.

5- Lider, hem topluluğu ve hem de hedefleri temsil etmeli, izlenen kişi olarak engellerle karşılaştığında “danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştıran”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.

### 2.5.1. Liderlik Ve Yöneticilik Farkı

Çoğu kez aynı anlamda kullanılmalarına rağmen oldukça farklı anlamlar taşıyan iki terimdir liderlik ve yöneticilik. Yönetimde planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Arıkan, 2001).

Yönetici atama ile gerçekleşir, liderlik ise atama gerektirmez. Lider izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider olamazlar. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir (Erdoğan, 1996).

Lider insanları belirli amaçlar doğrultusunda etkileyip yönlendirebilen kişidir. Liderin resmî bir makamı ya da yetkileri olması gerekmez. Yönetici ise gücünün kaynağını makamdan alır. Ayrıca lider için formal organizasyon olması zorunlu değildir. Örneğin bütün mahalleyi bir yardım kampanyasında organize eden, onları peşinden sürükleyen kişi liderlik nitelikleri taşımaktadır. Bennis, lider ve yönetici arasındaki bazı farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir (Arıkan, 2001):

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

**Tablo 2.6.Yönetici ile Lider özellikleri farkı.**

Kaynak: Semra Arıkan (2001): Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık

### **2.5.2. Liderlik Kuramları**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan teoriler, “Liderlik Kuramları” başlığıyla şu şekilde gruplandırılabilir:

- Liderin analiz edildiği Özellikler Teorisi
- Liderlik davranışlarını izleyicilere sorarak analiz edildiği Davranışsal

Liderlik Teorileri

- Koşulların analiz edildiği Durumsal Liderlik Teorileri

#### **2.5.2.1 Özellikler Teorisi:**

Bu teoride liderlik sürecindeki “lider” ele alınır. Teoriye göre grup içinde güzel konuşması, zekâsı, bilgisi, dürüstlüğü, beşeri yeteneği, kendine güveni, kararlılığı gibi özellikleri ile diğerlerinden ayrılan kişi liderdir.

Sadece liderin özelliklerini ele alarak liderlik sürecini açıklamak mümkün değildir. Bu yüzden izleyicilerin özelliklerini ve ortamın koşullarını ele alan farklı ve daha açıklayıcı modellere ihtiyaç duyulmuştur.

### **2.5.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri:**

Liderin nasıl liderlik yaptığına yoğunlaşarak liderlik sürecini açıklamaya çalışan liderlik teorisi Davranışsal Liderlik Teorisidir. Bu teori liderin liderlik yaparken hangi tür davranışlar sergilediği üzerinde durmaktadır. Söz gelimi izleyicileri ile nasıl iletişim kurduğu, hangi yetkilerini izleyenlerine devrettiği, nasıl bir planlama yaptığı, nasıl denetim yaptığı gibi davranışlarını anlamak için izleyicilere sorular sorulur.

Bu teorinin sonucunda farklı liderlik tarzları belirlenmişse de genel olarak demokratik, katılımcı liderliğin daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **2.5.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması:**

1945'te yapılan bu araştırmada liderin nasıl tanımlandığı tespit edilmeye çalışılmış sonuçta liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Koçel, 2010): Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif.

Kişiyi dikkate alma izleyenler üzerinde saygı ve güven oluşturur, liderin onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönünde davrandığının göstergesidir. Liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ise inisiyatif faktörü ile ifade etmek mümkündür. Liderin insanları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve işe devamsızlığı azalmaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça ise izleyenlerin performans ve verimi artmaktadır.

#### **2.5.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:**

1947'de yapılan araştırmada çalışanların tatminini ve performansını arttıran etkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. İzleyenlere Lider davranışları ve bu

davranışların izleyenlerde oluşturduğu etkiler sorulmuş sonuçta iki tip liderlik tarzı oluşturulmuştur. Kişiyeye Yönelik Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik.

Kişiyeye yönelik liderlik gösteren yönetici, izleyenlerin kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenir ve onların kendilerini gerçekleştirebileceği uygun çalışma koşulları hazırlamak için uğraşır. Yetkisini izleyenlere devreder. İşe dönük liderlik gösteren yönetici, işe odaklı davranışlar sergiler. Zamanını işlerin ve izleyenlerin denetimine ayırır.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, kişiyeye dönük liderlik anlayışının daha iyi sonuçlar verdiğini iddia etmektedir.

### **2.5.2.2.3. Yönetim Tarzı Matriksi:**

1964'te Robert Blake ve Jane Mouton Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) ismiyle modelledikleri çalışma, Ohio ve Michigan Üniversitelerinin çalışmalarına benzer bir gruplandırma yapmıştır. Robert Blake ve Jane Mouton bu gruplandırmayı bir matriks üzerinde yaptıkları için çalışma "Yönetim Tarzı Matriksi" ya da "Yönetim Izgarası" adlarıyla literatürde anılmaktadır. Yöneticilerin eğitiminde sıkça kullanılan matris yöneticilerin kendilerini nerede konumlandıklarını ve nerede olmaları gerektiğini analitik olarak takip etmelerine imkân vermektedir. Kısaca yöneticilerin hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yöneticilere fikir vermektedir. Matriksteki örnek olarak gösterilen liderlik tipleri ise şunlardır (Bolden, vd. 2003):

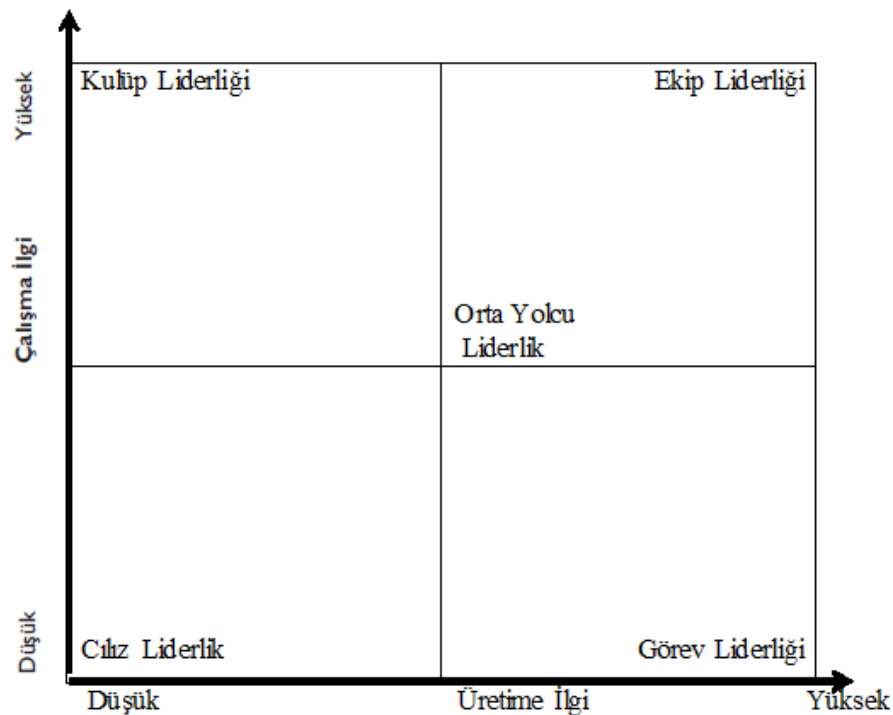
- Cılız Liderlik: Bu liderlik anlayışında çalışana ve üretime ilgi düşük seviyede kalmaktadır. Çoğunlukla kamu yönetiminde "idare-i maslahat" olarak tanımlanan durum bu liderlik anlayışına uygundur.

- Kulüp Liderliği: Bu liderlik anlayışında çalışana yüksek ilgi üretime ise düşük ilgi gösterilmektedir. İnsani ilişkiler, iş yerindeki mutluluk, huzur ön plandadır denebilir.

- Orta Yolcu Liderlik: Bu liderlik anlayışında ilgi çalışana ve üretime orta düzeyde olmaktadır. Hem çalışanların beklentileri ve istekleri morallerini düşürmeyecek seviyede karşılanmakta hem de kabul edilebilir bir verimlilik elde edilmeye çalışılmaktadır.

- Görev Liderliği: Bu liderlik anlayışında çalışana düşük seviyede ilgi gösterilmekte, üretime ise daha yüksek ilgi gösterilmektedir. İnsanın, çalışanların makinadan farkı yoktur. Verimlilik en öncelikli meseledir. Çalışanların istekleri, beklentileri çok da dikkate alınmaz.

- Ekip Liderliği: Bu liderlik anlayışında çalışana ve üretime gösterilen ilgi yüksek seviyededir.



**Şekil 2.5. Yönetim Tarzı Matriksi**

Kaynak: MindtoolsWeb sitesi, (2012). ([http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_73.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm))

### 2.5.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri:

Durumsal Liderlik Teorileri “koşullar” değişkeni altında liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Teori koşullar farklılaştıkça liderlik davranışının da farklılaşması gerektiği üzerinde durmuştur. Davranışsal Liderlik Teorisi her koşulda katılımcı liderliğin en iyi sonucu verdiğini iddia etmektedir. Durumsal Liderlik Teorisinde ise “koşula uygun” liderlik anlayışının daha etkili sonuçlar vereceğini savunmaktadır.

### 2.5.2.3.1. Fiedler'in Liderlik Teorisi:

Liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen değişkenler şunlardır (Bolden, vd. 2003):

- Lider ile takipçilerin ilişkileri,
- İşin niteliği,
- Liderin otoritesi, gücü.

Lider ile takipçilerin arasındaki ilişki durumunu “olumlu” veya “olumsuz”;

Yapılması planlanan işi “planlanmış” veya “planlanmamış” özellikte;

Liderin gücünü ise “çok” veya “az” şeklinde değerlendirmek mümkündür. Bu durumlara göre sergilenebilecek liderlik davranışı olumlu veya olumsuz durumlar meydana getirecek ve her durumda gösterilecek liderlik tarzı farklı olacaktır.

Fiedler “iş odaklı” ve “kişi odaklı” olmak üzere liderlik tarzlarını iki gruba ayırmıştır. Yukarıda belirtilen değişkenler dikkate alınarak “en olumlu” ve “en olumsuz” durumlarda ”işe dönük liderlik” tarzının daha iyi olacağını diğer durumlarda ise “kişiyeye dönük liderlik” anlayışının daha iyi olacağını öngörmektedir. Fiedler burada önemli olanın duruma en uygun düşen liderlik tarzını gösterilebilme olduğunu belirtmiştir.

### 2.5.2.3.2. Amaç ve Yol Teorisi:

Amaç ve Yol Teorisi Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride liderin takipçilerini nasıl etkilediği, işlerle ilgili hedeflerin takipçiler tarafında nasıl algılandığı ve hedefe ulaşmak için hangi yolların kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Teoriye göre; astların davranışları iki konuya bağlıdır (Eren, 2001): Yapacağı faaliyetin kendisini bir ödüle götürme olasılığı ve bu ödüle verdiği değer. Bu noktada Liderin en mühim vazifesi takipçileri için önemli olabilecek hedefler belirlemek ve bu hedeflere götürececek yolları keşfetmelerinde onlara yardımcı olmaktır.



### 2.5.2.3.3. Vroom ve Yetton Liderlik Teorisi:

Vroom ve Yetton Liderlik Teorisi Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından geliştirilmiştir. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton yetki ve sorumluluğun devri konusunda üç tür liderlikten bahsetmişlerdir. Bu liderlik türleri “otokratik lider”, “danışan lider” ve “grup yönlendirmesine bağlı lider” olarak adlandırılabilir.

Otokratik lider, örgütte kararları kendi alır uygular veya uygulattırır.

Danışan lider, astlarından, çalışanlarından, takipçilerinden görüş ve öneri alır ancak sonuçta kararı kendisi verir. Yani sadece takipçilerine danışma ihtiyacı duyduğunda danışır ve onlardan görüş alır.

Grup yönlendirmesine bağlı lider, tarzındaki liderler ise çalışma grupları ile bir araya gelip sorunları belirler ve bu sorunlara çözüm önerilerini sunarlar. Bu son liderlik anlayışında birlikte karar alma ve iş birliğine dayalı yönetim anlayışı geçerlidir. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton karar verme davranışı olarak hangi düzeyde katılım gerektiren liderlik tarzının uygun olacağını incelemişler ve sonuçta karar sürecine göre karar vermenin uygun olacağını iddia etmişlerdir. Örneğin kriz anında otokratik liderliğin, astların katılım isteğinin yüksek ve bilinçli olduğu durumlarda katılımcı karar vermenin daha iyi sonuçlar vereceğini öne sürmüşlerdir.

### 2.5.2.3.4. Yaşam Döngüsü Liderlik Teorisi:

Paul Hersey ve Ken Blanchard 1970’li yılların başında Yaşam Döngüsü Liderlik Modeli adıyla başladıkları çalışmaya 1970’li yılların ortasında “Durumsal Liderlik Teorisi” adını vermişlerdir. Teoriye göre takipçilerin liderde görmek istedikleri liderlik davranışları birbirinden farklıdır. Şüphesiz yetenekçe zayıf, eğitim durumu düşük, özgüveni gelişmemiş takipçiler ile yetenekli, eğitim düzeyi yüksek ve özgüveni yüksek takipçilerin beklentileri farklıdır. Yani nitelikleri farklı olan insanlar liderlerinden farklı davranış görmek isteyeceklerdir. Olgun özellikler göstermeyen insanlar için lider göreve yönelik davranış sergileyecektir. İzleyenlerin olgunluk düzeyi yükseldikçe ise lider hem görev hem de ilişki davranışını daha yüksek biçimde sergilemeye başlayacaktır. İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksek seviyeye ulaştığında ise lider yüksek ilişki düşük görev davranışı göstermeyi tercih

edecek ve işlerin yapılmasında onların da düşüncelerini alarak karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk düzeyi en yüksek noktaya ulaşan izleyenler için lider düşük ilişki ve düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamıyla astlara bırakacaktır. Sonuçta astların olgunluk düzeylerini göz önüne alarak uygun liderlik tarzı gösterdiği oranda başarılı olacaktır.

#### **2.5.2.3.5. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Teorisi:**

William James Reddin'in üzerinde çalıştığı teori daha önceki teorilerin üzerinde çalıştığı görev ve ilişki boyutlarına "etkinlik" boyutunu eklemiştir. Liderin davranışının etkinliği bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır. Burada etkin olmayı veya etkin olmamayı liderin davranış biçiminde değil davranışın bulunulan duruma uygunluğu ile değerlendirmek gerekir.

Başta kopuk, ilgili, adanmış, bütünleşmiş şeklinde dört olan liderlik tarzları etkinliğin eklenmesi ile dördü etkili dördü etkisiz olmak üzere sekiz liderlik tarzına ulaşılmıştır. Bu liderlik tarzları şunlardır;

Etkisiz kopuk (terk eden),	Etkili kopuk (bürokrat),
Etkisiz adanmış (otoriter),	Etkili adanmış (babacan otoriter),
Etkisiz ilgili (görevci),	Etkili ilgili (geliştirici),
Etkisiz bütünleştirici (uzlaştırıcı),	Etkili bütünleştirici (yürütmeci).

Reddin'in Teorisi'ne göre; hangi liderlik tarzının ne zaman etkili olduğu aşağıdaki Tablo gösterilmiştir.

Liderlik Tarzı	İlişkiye Dönük	Göreve Dönük	Etkililik
Terk eden	Düşük	Düşük	Düşük
Otoriter	Düşük	Yüksek	Düşük
Görevci	Yüksek	Düşük	Düşük
Uzlaştırıcı	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bürokrat	Düşük	Düşük	Yüksek
Babacan-Otoriter	Düşük	Yüksek	Yüksek
Geliştirici	Yüksek	Düşük	Yüksek
Yürütücü	Yüksek	Yüksek	Yüksek

**Tablo 2.7. Reddin'e Göre Liderlik ve Etkililik**

#### **2.5.2.3.6. Liderlik Davranışları**

Bu bölümde sırasıyla Karizmatik Liderlik, Demokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Hayali -Yetki Verici Liderlik, Takım Liderliği, Stratejik – Vizyoner Liderlik, Katılımcı Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Danışman Lider tanımlamalarına verilecektir.

##### **2.5.2.3.6.1. Karizmatik Liderlik**

Literatürde karizmatik liderlik kavramı ilk kez kullanan Max Weber' dir. Karizmatik lider, izleyenlerinin kendi ihtiyaçlarını, kendi değerlerini ve kendi beklentilerini örgütün amaçlarına dönüştürür. İzleyenler karizmatik lidere güvenirlir ve onun misyonuna gönülden bağlanırlar. İzleyenler lidere değer verdiği için motivasyonları artar.

Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003).

Karizmatik liderler izleyenleri karşısında olağanüstü saygınlığa ve etkileme gücüne sahip olan, kendisini aşmasına rağmen kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Akşit,2008).

Karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003).

#### **2.5.2.3.6.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik, örgütte katılmalı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulunduran liderlik anlayışıdır (Genç, 2004).

Demokratik liderler, yönetim yetkilerini paylaşma eğilimindedirler (Eren, 2009). Bundan dolayı demokratik liderler örgüt hedeflerinin belirlenmesinde, iş bölümünde ve işlerin uygulanmasında izleyenlerin fikir ve önerilerini dikkate alırlar. Bu liderin yetkilerinin izleyenler ile paylaşılması demektir. Demokratik liderler izleyenlerle iletişim halinde olan, onlara etkin destek sağlayan, sürekli motive eden, onların yeteneklerini açığa çıkaran, etkili takımlar kuran ve adil ödüllendirme sistemi oluşturan liderdir (İzgören, 2005).

Demokratik liderler, izleyenlerinden en iyi verimi elde edebilmek için, onların beklentilerine cevap verebilen, onlara gerçekleştirebileceği hedefler koyan, onların iş güvencesi sağlayan liderdir. Demokratik liderler çalışanlarında aitlik duygusu oluşturabilen, onlara saygı gösteren, eleştiriye açık, çalışanlarına elverişli ortam hazırlayan, yeri geldiğinde ödün veren, izleyenlerin var olan yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan liderlerdir (Şimşek, 2005; Werner,1993).

#### **2.5.2.3.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlik kavramının yerine bazı araştırmalarda pasif /kaçınmacı liderlik kavramının da kullanıldığı görülmüştür (Bennett, 2009; Ho vd., 2009). Tam serbesti tanıyan lider, yetki ve otoritesini neredeyse hiç kullanmaz, çalışanları kendi hallerine bırakır (Erdal, 2007). Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerinde kullanılabilir (Şafaklı, 2005).

#### **2.5.2.3.6.4. Transformasyonel Liderlik**

Transformasyonel liderlik; çalışanları, kendilerinden başlangıçtaki beklenden daha fazlasını yapmaları hususunda isteklendirmektir (Bolat ve Seymen, 2003).

Transformasyonel liderler proaktiftirlerdir. Çalışanların kolektif ilgiye sahip olmalarına ve izleyenlerin kendilerini aşan amaçları başarmasına yardım eder (Antonakis vd., 2003).

Transformasyonel liderlik, dört karakteristik özelliğe sahip olduğu söylenebilir. (Bass, 1990).

Karizma; İzleyenlere misyon duygusu ve vizyon sağlar, onların güven duymalarını sağlar.

İlham; çalışanları çabaya sevk etmek için önemli amaçları basit birkaç yol ve yöntem ile açıklamayı ifade eder.

Entelektüel uyarım; akıllılığı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözme kapsar.

Bireysel ilgi; her bir çalışana kişisel davranmayı, onlara koçluk yapmayı ve onlara tavsiyeleri kapsamaktadır.

#### **2.5.2.3.6.5. Hayali / Yetki Verici Liderlik**

Dr. John Nicholls, çalışanlara yetki vererek, onların iş süreçlerine katılımı sağlayarak, kişileri teşvik etmek için sevecenlik gösteren bir kişilikle hedeflerle ilgili görüşlerini insanlara aktarabilen lideri hayali/yetki verici lider tanımlamıştır (Akçakaya, 2010).

#### **2.5.2.3.6.6. Takım Liderliği**

Takım lideri, takım için çok önemli olan iletişimi, eşgüdümü, motivasyonu ve etkileşimi organize eden kişidir (Elma, 2002).

Takım çalışmalarında dört farklı takım liderliğinden bahsedilebilir (Gordon,1999). Bunlar;

- Yönlendirici Lider: Takipçilerinin rollerini belirler ve takım üyeleri ile iletişim halindedir. Toplantıları yönetir, Takımı yönlendirir, denetler. Otoriterdir ve öğreticidir.
- Destekleyici Lider: Takımla etkileşimi yüksek düzeydedir. Takım üyelerinin güvenini kazanır. Aldığı kararları takım üyelerine açıklar. Takımı yönlendirir ve onları destekler.
- Koçluk Edici Lider: Takımın daha verimli çalışması için alternatifler sunar. Takım üyelerinin kendilerini gözden geçirmelerine yardımcı olur. Takımların güçlü-zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Yol gösteren ve destekleyendir. Takımı amaçlara ulaşması için takım üyelerini özendirir.
- Delege Edici Lider: Takım üyeleri ile iletişimi düşük düzeydedir. Takım üyelerinin lidere saygısı vardır. Lider üyeleri serbest bırakır, onlara hedef belirler ve onların karar almalarını özendirir.

#### **2.5.2.3.6.7. Stratejik – Vizyoner Liderlik**

Vizyon sahibi liderler toplumların, örgütlerin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Onlar düşünsel, duygusal ve sezgisel zenginliklerini, örgütleri için var olandan farklı, bilinenle sınırlandırılmayan, var olabileceğini, var olması gerektiğini düşündükleri bir gelecek yaratmak ve tasarlamakta kullanırlar. Vizyon kavramı sadece geleceği kestirmek demek değildir. Geleceği kestirmek fütüristlerin işidir (Erçetin, 2000).

Brengelmann (1995) vizyonerliğin tanımını, insanları etkileyerek onları harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve bu vizyonu iletebilme yeteneği olarak yapmıştır. İnsanlar başka insanların değil, vizyonlarının peşinden giderler (Çelik, 2000).

Wallace ye göre (1996) vizyoner lider, örgüt içinde takipçileri için ilham kaynağı; örgütün dışında onlarla ilgilenir, örgütün amaçlarını belirler ve örgütte değişmeyi gerçekleştirir. Vizyoner liderin rolleri arasında yön belirleme, değişim ajanı olma, sözcü ve öğretmen olmayı sayabiliriz (Çelik,2000).

#### **2.5.2.3.6.8. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı lider kararları, izleyenleri ile beraber onlara danışarak ve onların katılımını sağlayarak oluşturur. (Özkaya, 2000). Katılımcı lider yönetim yetkisini takipçileriyle paylaşma eğilimindedir. Bu sebeple hedeflerin saptanmasında, planların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinde daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir ( Eren, 2001).

#### **2.5.2.3.6.9. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik, değişimi etkili bir şekilde yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü var etmek ve değişime duyulan ihtiyacı tanımlamak için gerek duyulan yeteneklerin bir bütünüdür (Keçecioğlu, 1998).

#### **2.5.2.3.6.10. Danışman Lider**

Danışman Lider karar vermede sürecinde izleyenlerin fikirlerine başvururlar ya da onları karar verme sürecine dâhil ederek yardımlarını sağlamaya çalışırlar. Ancak son kararı yine kendileri verirler. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye önem tercih ederler. Lider astlarını ne kadar iyi tanırorsa o derece de kararlara katılmasına önem verir (Özkaya, 2000).

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümde araştırmanın modelini, evren ve çalışma grubunu, veri toplama aracının geliştirilmesini, verilerin toplanmasını ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere değinilmiştir.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Çalışmamızda, İstanbul ili Bakırköy İlçesi kamu ve özel ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak yönetsel davranışlarının incelenmesi hedeflenmiştir. Belirlenmiş bir konuda mevcut durumun ortaya koyulmasında kullanılan model betimsel tarama modelidir (Karasar, 2002). Betimsel analizde veriler önce belli kategori ya da boyutlara göre özetlenir ve yorumlanır. Dört aşamadan oluştuğu söylenebilen betimsel analizin birinci aşaması analiz için bir çerçeve oluşturmaktır. Birinci aşamada verilerin hangi kavram ya da temalar altında düzenleneceği belirlenir. İkinci aşamada hazırlanmış olan bu kavramsal veya tematik çerçeveye göre veriler düzenlenir ve işlenir. Hatta önceden belirlenmiş olan tematik çerçevenin dışında kalan verilerin dikkate alınmaması da söz konusu olabilir. Üçüncü aşamada tematik çerçeveye göre düzenlenmiş olan bulgular, kolay anlaşılır bir dille tanımlanır ve gerekirse ilginç ve vurucu alıntılarla desteklenir. Dördüncü aşamada ise bulgular yorumlanır. Yani tanımlanmış olan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmacıların bir çalışmada bizzat kendi deneyimlerinin sonucuna bağlı olarak görüşlerini ayrıntılı bir biçimde inceleyen araştırma nitel araştırmadır (Creswell, 2015). Nitel araştırmalarda amaç ölçmekten çok değişkenlerin derinlemesine incelenmesi ve çalışılmasıdır (Neuman & Weigand, 2000). Nitel yöntemin güçlü yönü, tümevarım anlayışının benimsenmesi, belirli insanlar ve olaylar üzerinde yoğunlaşması ve sayılar yerine sözcükler üzerinde odaklanmasıdır (Maxwell, 2005). Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi



ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırmada üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında değerlendirilir, araştırma problemini disiplinler arası bir bakış açısıyla yorumlar ve problemleri insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlar (Altunışık ve Diğerleri, 2010:302). Nitel araştırmaya konu olan problem hakkında derin bir kavrayışa erişme uğraşısı vardır. Dolayısıyla araştırmacı görüşülenin öznel bakışı ile gerçekliğin izini sürer.

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerdendir. Görüşmeyi önceden hazırlanmış soruların belli bir sistematik içinde görüşülene sorulması ve cevapların alınmasını öngören sosyal etkileşimdir denebilir (Rubin&Rubin, 1995). Nitel araştırmalarda veri toplama tekniği olarak yaygın kullanılan görüşme ya da mülakat; görüşmecinin önceden hazırlanmış soruları sorduğu ve karşısındaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşidir (Kuş, 2003). Görüşme görüşmelerde uygulanan kurallara göre yapılandırılmış (formal), yarı yapılandırılmış (yarı formal) ve yapılandırılmamış (informal) olmak üzere üç kategoride incelenebilir. Yapılandırılmış görüşmelerde tüm sorular önceden hazırlanmış ve ayrıntılar düşünülmüştür. Yani görüşülene sorulan sorunun hangi amaca yönelik sorulacağından hangi yolla sorulacağına kadar belirlenmiştir. Görüşmeciler yapılandırılmış görüşmelerde görüşülen kişilere aynı soruyu hemen hemen aynı sözcüklerle sorar. Dolayısıyla görüşmecilerin özgürlüğü sınırlıdır diyebiliriz. (Stacey, 1970).

### **3.2.Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Bakırköy ilçesi kamu ve özel ortaöğretim kurumlarında görevli 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubuna ilişkin katılımcıların kişisel bilgileri Tablo 3.1. de gösterilmiştir

**Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Genel Bilgiler**

		Kamu Ortaöğretim	Özel Ortaöğretim	Toplam
Katılan Sayısı		11	9	20
Cinsiyet				
	Kadın	3	-	3
	Erkek	8	9	17
Eğitim Seviyesi				
	Lisans	5	6	11
	Yüksek Lisans	6	3	9
Yöneticilikte Geçen Süre				
	1-5 yıl	8	3	11
	6-10 yıl	2	2	4
	11-15 yıl	1	4	5

İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki on bir Kamu ortaöğretim kurum müdürü ve dokuz özel ortaöğretim kurum müdürü ile olmak üzere yirmi kurum müdürü ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Görüşülen Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden üçü kadın sekizi ise erkektir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin hepsi ise erkektir. Buradan çalışmamıza katılan kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin % 72,72 sinin erkek, %27,28 sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin ise tamamı erkektir.

2010 yılında yayımlanan Türkiye Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporuna göre toplumsal cinsiyet ile ilgili eşitsizliğin kalkınma hedeflerinin önündeki engellerden sayılmıştır. Raporda toplumsal cinsiyet eşitliği teşvik edilmesi ve kadının rolünün güçlendirilmesi konusuna ayrıca önem verilmiştir. Eşitsizliğin kadının karar alma mekanizmalarına katılma konusunda daha büyük boşluklar doğurduğu raporda ayrıca değinilen hususlardandır. Bu arada ülkemiz Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi'ne göre iş gücüne katılım alanında cinsiyete dayalı farklılıklar noktasında 138 ülke arasında 77.sıradadır (Üstün, 2011; United Nations Development Programme [UNDP],2012). Burada ayrıca konuya başka bir bakış açısı katması

anlamında “Cam Tavan” dan da bahsetmek mümkündür. 1970’li yıllarda ABD de ortaya çıkan bu kavram örgütten kaynaklanan önyargılar tarafından kadınların yönetim alanında yer tutmalarını engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001). Burada cam tavan ile anlatılmak istenen yapay engellerin belirsizliğidir.

Görüşme sağlanan kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin beşi yüksek lisans, altısı lisans eğitim durumuna sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buradan çalışmamıza katılan kamu kurum müdürlerinin % 54,54 nün yüksek lisans, %45,45 inin ise lisans eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin ise üçü yüksek lisans altısı ise lisans eğitim seviyesine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buradan özel öğretim kurum müdürlerinin % 33,33 ü yüksek lisans, %66,67 sinin ise lisans eğitim durumuna sahip oldukları görülmektedir.

Kurum müdürlerinin yöneticilikte geçen süreleri ise şöyledir; Kamu ortaöğretim kurumları müdürlerinden sekizinin yöneticilikte geçen süresi 1-5 yıl arasında, ikisinin yöneticilikte geçen süresi 6-10 yıl, birinin yöneticilikte geçen süresi ise 11-15 yılları arasındadır. Buradan çalışmamıza katılan kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin %72,72 sinin 1-5 yıl, %18,18 inin 6-10 yıl, %9,09 unun 11-15 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden üçünün yöneticilikte geçen süresi 1-5 yıl, ikisinin yöneticilikte geçen süresi 6-10 yıl dördünün yöneticilikte geçen süresi ise 11-16 yılları arasındadır. Buradan çalışmamıza katılan özel ortaöğretim kurum müdürlerinin %33,33 ünün 1-5 yıl, %22,22 sinin 6-10 yıl, %44,44 ünün 11-15 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.3.Verilerin Derlenmesi**

Bu çalışmada önce ilgili alan yazın taraması yapılarak on üç görüşme sorusunu içeren bir liste hazırlanmıştır. Hazırlanan bu on üç soruluk taslak görüşme listesi danışman öğretim üyesi ile birlikte değerlendirilmiş ve danışman öğretim üyesinin görüş ve uyarıları dikkate alınarak sekiz soruluk ölçme aracına son şekil verilmiştir.

Görüşme izni için öncelikle İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsüne çalışma konusunu belirten yazının tarafımıza verilmesi için dilekçe verilmiştir. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün Tez onay formu EK-1'dedir. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinden alınan dilekçe cevabından sonra İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne anket ve araştırma izni için başvuru yapılmıştır. İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğün Anket ve Araştırma onay yazısı EK-2' dedir.

Görüşme yapılacak İstanbul Bakırköy ilçesindeki kamu ve özel ortaöğretim kurumların isim listeleri ve okulların telefon numaraları Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Araştırma için görüşülecek kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden randevu alınarak görüşme zamanları belirlenmiştir. Görüşmede araştırma için ses kayıt cihazı ile birlikte not tutma işleminin de yapılacağı görüşme yapılacak kurum müdürüne bildirilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı, yapılacak görüşmenin bilgileri sadece bu çalışma için kullanılacağı, kurum adı, görüşülenin kimliği gibi bilgilerin gizli kalacağı ve verilerin çözümlenmesinde kodlama yapılacağı net bir şekilde kurum müdürlerine açıklanmıştır. Ayrıca diğer konularda da etik kural ve ilkelerine bağlı kalınacağı belirtildikten sonra araştırma izin belgesi, görüşme onay formu ve mülakat sorularının birer fotokopisi kendilerine sunulmuştur. Tüm görüşmelerde bu aşamalar takip edilmiştir. Görüşme onay formu EK-3'te mülakat soruları ise EK-4' te yer almaktadır. Görüşme sonunda görüşülen okulun kodu, görüşme tarihi ve saati not edilmiş ve söz konusu notlar EK-5'de belirtilmiştir.

### **3.4.Verilerin Çözümlemesi**

Görüşmelerin tamamlanmasının ardından ses kayıt cihazından ve tutulan notlardan elde edilen bilgiler yazılı metin haline dönüştürülmüştür. Daha sonra danışman öğretim görevlisinden de yardım alarak ses kayıtları ve görüşme sonuçlarının yazılı metinleri tekrar kontrol edilmiştir.

Kamu ve özel ortaöğretim müdürleri ile yapılan mülakatlarda okul ve okul müdürlerinin adları yazılmayarak etik kurallara dikkat edilmiş adlarının yerine kodlama tercih edilmiştir. Burada kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin adları için

R1, R2,şeklinde özel ortaöğretim kurum müdürlerinin adları yerine ise Ö1, Ö2, ...şeklinde kodlama yapılmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 3.2 de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Katılımcılara Ait Bilgiler**

OKUL MÜDÜRÜ KOD	ÇALIŞTIĞI KURUM TÜRÜ	CİNSİYET	EĞİTİM SEVİYESİ	YÖNETİCİLİKTE GEÇEN SÜRE
R1	KAMU	ERKEK	LİSANS	6-10 YIL
R2	KAMU	KADIN	LİSANS	1-5 YIL
R3	KAMU	ERKEK	LİSANS	11-15 YIL
R4	KAMU	KADIN	YÜKSEK LİSANS	1-5 YIL
R5	KAMU	ERKEK	LİSANS	1-5 YIL
R6	KAMU	KADIN	YÜKSEK LİSANS	1-5 YIL
R7	KAMU	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	1-5 YIL
R8	KAMU	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	1-5 YIL
R9	KAMU	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	6-10 YIL
R10	KAMU	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	1-5 YIL
R11	KAMU	ERKEK	LİSANS	1-5 YIL
Ö1	ÖZEL	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	1-5 YIL
Ö2	ÖZEL	ERKEK	LİSANS	11-15 YIL
Ö3	ÖZEL	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	6-10 YIL
Ö4	ÖZEL	ERKEK	LİSANS	1-5 YIL
Ö5	ÖZEL	ERKEK	LİSANS	11-15 YIL
Ö6	ÖZEL	ERKEK	LİSANS	1-5 YIL
Ö7	ÖZEL	ERKEK	YÜKSEK LİSANS	11-15 YIL
Ö8	ÖZEL	ERKEK	LİSANS	11-15 YIL
Ö9	ÖZEL	ERKEK	LİSANS	6-10 YIL

Çalışmamızın verilerini elde etmek için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde yazılı veya sözlü verilerin sistemli analizi yapılır. Yine aynı şekilde içerik analizinde çalışmaya katılanların söyledikleri veya yazdıkları belli ölçülerde kodlanır. İçerik analizi verileri tanımlamak için verilerin içindeki gizli gerçekleri ortaya çıkarmak demektir. Burada temel işlem benzer olan verileri belirli temalar altında bir araya getirmek, düzenlemek ve yorumlamaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Çalışma verileri ilgili literatürden yararlanılarak elde edilen kavramlara göre kodlanmıştır. Aynı sorulara aynı veya benzer cevaplar veren müdürlere göre kodlama yapılmıştır. Kodlama yapılırken her soru için katılımcıların verdiği cevaplar ayrı ayrı çizelgeye kaydedilmiştir. Böyle davranılarak tüm katılımcıların aynı soruya verdiği cevapların aynı çizelgede incelenmesi sağlanmıştır. Görüşme verileri oluşturulan

tema ve alt temalara göre yorumlanmıştır. Çalışmada yorumlamalar yapılırken müdürlerin örnek cümleleri ilgili alt temalarla ilişkili olarak alıntılanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak, yanlılığı azaltmak, alt temalar arasında karşılaştırma yapmak için frekans hesaplamalarından yararlanılarak veriler sayısallaştırılmıştır.



## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Çalışmamızın bu kısmında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki Kamu ortaöğretim kurum ve özel ortaöğretim kurumlarındaki kurum müdürleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler çözümlenecek ve çözümlene sonunda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Araştırmanın bulguları araştırmada kullanılan sorular doğrultusunda alt amaçlar da gözetilerek başlıklar halinde ve bir bütün olarak verilmiştir.

#### 4.1. Yönetim Anlayışı Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yönetim anlayışı temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.1 de verilmiştir.

**Tablo4.1: Okul Müdürlerinin Yönetim Anlayışı Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Çalışanı Önemseyici	3	3	6
Kuralcı	4	1	5
Yetki Verici	1	4	5
Adil	2	2	4
Katılımcı	2	1	3
Yenilikçi	2	1	3
Demokratik	2	0	2
Ekip Çalışmasını Benimseyici	0	2	2
Yönetişim	1	0	1
Dönüştürücü	1	0	1

Yönetim Anlayışı temasına İlişkin yukarıdaki tablo 4.1. de de görüldüğü gibi on alt tema oluşmuştur. Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden hiçbiri “Ekip Çalışmasını Benimseyici” alt temasına ait görüş belirtmemişlerdir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden de hiç biri “Demokratik”, “Yönetişim” ve “Dönüştürücü” alt temasına ait görüş belirtmemişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri dokuz alt tema hakkında görüş belirtirken özel ortaöğretim kurum müdürleri ise yedi alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri yönetim anlayışlarını “Kuralcı”, “Çalışanı Önemseyici”, “Demokrat”, “Katılımcı”, “Adil”, “Yenilikçi” tanımlamalarına karşılık özel ortaöğretim kurum müdürleri yönetim anlayışlarını “Yetki Verici”, “Çalışanı Önemseyici” şeklinde tanımlamaları anlamlı görülmektedir.

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin “Çalışanı Önemseyici” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı eşit ve üçtür. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını “Çalışanı Önemseyici” görenlerin görüşleri şöyledir;

“...aynı zamanda kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken öğrenci öğretmen veli ilişkisini azami düzeyde tutmak, eğitim paydaşlarının tamamını kucaklamak ve tüm çalışanları kendilerini kurumun önemli paydaşları olduğunu hissettirerek onları önemli görmek yönetim anlayışımın bileşenlerindedir” (R3).

“İnsanı merkeze alarak kurumun en önemli unsurun öğretmen, öğrenci, yardımcı personel olduğuna inanıyorum. Tüm okul sisteminin merkezine eğitimin bu unsurlarını koyuyorum. Bu anlayışın yönetim mekanizmamı güçlendirdiğine inanıyorum” (R5).

“Çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin sevecek geldikleri bir okul ortamı için onları sistemin kendi etraflarında döndüğüne ve önemsendiklerine inandırmanız gerekir. Yoksa okul ortamı çok sıkıcı olan ve hiçbir şey üretmeyen ortam haline gelir” (R8).

“Öğrenci memnuniyetini, veli memnuniyetini ve çalışan personelin memnuniyetini eş zamanlı olarak sağlamayı hedeflerim. Bunu başarabilmenin yolu ise onlara değer vermek ve değer verdiğini hissettirmektir” (Ö2).

“Öğretmenlerin düşüncelerine değer veren, onları dinleyen, huzurlu ve mutlu bir ortam sağlayabilen bir yönetimin etkili olacağını düşünüyorum. Bunun için onları dinleyen ve dinlendiklerini davranışlarımla onlara belli eden biriyim” (Ö6).

“...ekip çalışmasının bir faydasının da onları grup içinde kendilerinin önemli olduklarını hissetmelerine yardımcı olduğudur. Bu durum yöneticinin istediği bir durumdur. Çünkü çalışanın önemli olduğunu hissetmesi motivasyonunu artırır ve bu kurum için kazançtır” (Ö8).



Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “kuralcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördtür. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “kuralcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ise birdir. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını kuralcı olarak görenlerin görüşleri şöyledir;

“Kurallara uyan, yönetmelikler, kanunlar çerçevesinde hareket eden bir yönetim anlayışının olduğunu düşünüyorum. Kurallara uymak devlet okulunda yönetici için önceliklidir” (R2).

“Çalışanların görev ve sorumluluklarını kanunlar çerçevesinde onları kırmadan hatırlatan bir yönetim anlayışım var. Devlet okullarında yönetici sistemin devamını sağlamakla sorumludur. Dolayısıyla kanun ve yönetmelikler çok önemlidir” (R9).

“Katılımcı bir yönetim anlayışını benimsememe rağmen kanunların izin verdiği sınırlar içinde hareket etmenin zorunluluğuna inanırım. Dolayısıyla katılımcılık anlayışımı kanunlar şekillendirmektedir” (R10).

“Mesai arkadaşlarımdan görüş ve önerilerini dikkate alırım ama bu dikkate alıfta kanunların ve yönetmeliklerin çizdiği sınırları esas alırım” (R11).

“...son olarak kuralların olmadığı ve var olan kuralların işlemediği yerde hedeflenen başarıları ulaşmanın mümkün olmadığını düşünüyorum. O yüzden kurumlarda kuralların çok önemli olması gerektiğini düşünüyorum” (Ö2).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “yetki verici” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “yetki verici” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ise dördtür. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını yetki verici olarak görenlerin görüşleri şöyledir;

“Denetimi elden bırakmamakla birlikte müdür yardımcılarının, öğretmenlerin davranış ve kararlarında serbestliği savunan demokratik davranışların yararına inanan biriyim. Müdür yardımcılara ve diğer personele denetimi esas alacak şekilde yetki vermekten kaçınmam” (R1).

“Yönetimde iş bölümünü ve ekip çalışmasını benimseyen ve genellikle sorunları paylaşan, aynı zamanda sorumluluk ve yetkileri dağıtan bir tarafta olmaya çalışırım. Bu sayede ekibi de işin içine katmaya çalışırım” (Ö1).

“...aradaki mesafeyi ince çizgileri net koyarak suiistimal edilmesini önlerim ve bu şekilde çalışanlara yetki verir sonucunun takipçisi olurum” (Ö5).

“Sistem yazılmadan iş yapılmamalı önce sistem yazılmalı daha sonra sistemde olan işlerin yetki dağıtımı yapılmalıdır. İş dağıtımı yöneticilikte çok önemlidir. Zira yönetici işi yapan değil yaptırandır” (Ö7).

“Hâkim ama pasif bir yönetim anlayışına sahibim. Öğretmenlere hareket alanı sağlar onların yetkilendiririm. Kendini yetkili hissetmeyen öğretmen veya çalışan işe gereği kadar sahiplenmez” (Ö9).

Çalışmamıza katılan özel ortaöğretim kurum müdürlerinin dördü yetki devrini benimsediklerini ve yetki devrini kullandıklarını belirtmişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin ise sadece biri yetki devrini yönetimde kullandıklarını belirtmiştir. Buradan Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin yetki devrinden çekindikleri sonucuna varılabilir.

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Adil” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı eşit ve ikidir. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını “Adil” görenlerin görüşleri şöyledir;

“ Adaletsiz davranmanın çalışanlar üzerinde olumsuz etkisinin yıkıcı olduğuna inanırım. Bu yüzden Örgütsel Adaleti esas alan, eleştiriye açık bir yönetim anlayışım vardır. Sene içinde öğretmenin ve çalışanların moral ve motivasyonları için dikkat ettiğim adalet kavramına sene sonunda sözleşme zamanında dikkat ederim ” (Ö5).

“Yönetici Adalet çerçevesinde hareket etmeli çalışanlarına eşit davranmalıdır. Aksi takdir de güveni ve inandırıcılığını kaybeder. Güveni ve inandırıcılığın olmadığı yerde alanında iyi yetişmiş çalışanları tutamazsınız. Sene sonunda kurumuzdan hiç de iyi olmayan bir şekilde ayrılır ” (Ö7).

“Adaletli, eşitlikçi bir yönetim tarzının herkesi memnun edeceğini ve verimi artıracaklarını düşündüğümden bu yönde hareket etmeyi tercih ediyorum. Yıllık ders programının yapımında, nöbet yerlerinin tespit belirlenmesinde, dersin okutulacağı şube seçiminde adaletli bulunmayan idare, öğretmenin nazarında iyi yerde değildir. Bu da kurum içinde huzursuzluğun kaynağı olmaktadır ” (R4).

“İnsanı merkeze aldığını düşündüğüm hakkaniyetli bir yönetim tarzını hep en önde tutarım” (R5).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “katılımcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “katılımcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ise birdir. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını katılımcı olarak görenlerin görüşleri şöyledir;

“...aynı zamanda bunları yaparken öğrenci öğretmen veli ilişkisini azami düzeyde tutarak, eğitim paydaşlarının tamamını kucaklayarak sürece ve sonuca odaklı, katılımcı liderlik anlayışı ile okulu yönetmeye çalışırım” (R3).

“Çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin seyerek geldikleri bir okul ortamı için yönetim süreçlerine katılımın üst seviyede olmasına dikkat ederim” (R8).

“Paylaşımçı ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olduğumu düşünüyorum” (Ö3).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Yenilikçi” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Yenilikçi” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını “yenilikçi” görenlerin görüşleri şöyledir;

“Çağın gereklerine uygun olarak yeni yönetim tarzlarını uygulamaktan çekinmem. Bunun için kendimi bu nokta da geliştirmeye çaba sarf ediyorum” (R3).

“ Özellikle bilgi ve iletişime alanında olmak üzere yenilikçi bir yönetim tarzımın olduğunu düşünüyorum. Klasik kamu idareci olmamaya özen gösterip yenilikleri takip etmeye çalışıyorum. Yasaların sunduğu tüm serbestlik alanlarını bu yönde doldururum” (R5).

“21. Yüzyılda eğitim alanındaki ve yönetim alanındaki gelişmeleri yakından takip etmenin ve değişime açık olmanın önemine inanıyorum. Bu yüzden yenilikçi taraftarıyım diyebilirim kendim için” (Ö2).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “demokratik” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden hiç kimse “demokratik” alt temasına uygun görüş belirtmemiştir. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını demokratik görenlerin görüşleri şöyledir;

“Çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin düşüncelerine saygılı, demokratik, ılımlı yaklaşan biriyim. Kendini rahatça ifade eden çalışanın veriminin artacağına inanıyorum. Aynı zamanda mutlu olacağımı düşünüyorum ” (R6).

“Denetimi elden bırakmamakla birlikte müdür yardımcılarının, öğretmenlerin davranış ve kararlarında serbestliği savunan demokratik davranışların yararına inanan biriyim. Buradaki denetimi kesinlikle bir sopa olarak kullanmam. Burada kastettiğim yanlışlarına doğru ile cevap verebilmem için takip etmek anlamında denetim demek istiyorum” (R1).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Ekip Çalışmasını Benimseyici” alt temasına uygun görüş belirten olmamıştır. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Ekip Çalışmasını Benimseyici” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ise ikidir. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını “Ekip Çalışmasını Benimseyici” görenlerin görüşleri şöyledir;

“Yönetim süreçlerinde alanında yeterli kişilerden oluşan ekiplerin varlığını önemsiyor ve bu ekiplerden faydalanmanın zorunluluğuna inanıyorum. Çünkü ekip çalışmalarının bireysel çalışmalardan daha verimli sonuçlar vereceğine inanıyorum” (Ö8).

“...aynı zamanda sorumluluk ve yetkileri ekiplere dağıtır bu sayede daha fazla kişiyi işin içine katmaya çalışırım. Çünkü ekiplerin elde edeceği başarılar daha büyüktür ” (Ö1).

Takım çalışması ile bireysel çalışma sonuçlarını karşılaştıracak olursak takım çalışması sonucu elde edilecek sonuçların bireysel sonuçlardan daha yaratıcı ve verimli olacağı düşünülebilir. İnsanların zihinlerini diğer insanlarla paylaşarak daha üretken ve yaratıcı olmakta ve diğer insanların desteklerini alarak kendi kapasitelerini aşmayı zorlamaktadırlar.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Yönetişim” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Yönetişim” alt temasına uygun görüş belirten bulunmamaktadır. Yönetim anlayışları “Yönetişim” alt temasına uygun okul müdürlerinin görüşleri şöyledir;

“Yönetim anlayışımı paydaşları ve muhatapları da karar süreçlerine dâhil ettiğimden yönetişim kavramı ile açıklamam mümkündür diyebilirim” (R7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Dönüştürücü” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Dönüştürücü” alt temasına uygun görüş belirten olmamıştır. Okul müdürlerinden yönetim anlayışlarını “Dönüştürücü” görenlerin görüşleri şöyledir;

“Milli eğitimin amaçları doğrultusunda, çağın gereklerine uygun, vizyon ve misyonu daima en iyiyi hedefleyen biri olarak dönüştürücü liderlik anlayışı ile okulu yönetmeye çalışırım” (R3).

Okul müdürlerinin yönetim anlayışlarını tanımlama temasına ilişkin olarak belirlenen on alt tema genel olarak bakacak olursak;

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetim anlayışını tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=4) kendilerini “Kuralcı” tanımlayanlar bulunmaktadır. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetim anlayışını tanımlayan alt temalara baktığımızda ise ilk sırada (f=4) kendilerini “Yetki Verici” tanımlayanlar bulunmaktadır. Tüm ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetim anlayışını tanımlayan alt temalara baktığımızda ise ilk sırada (f=6) “Çalışanı Önemseyici” alt temasının olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Karar Alma Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Karar Alma temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.2. verilmiştir.

**Tablo4.2: Okul Müdürlerinin Karar Alma Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Danışmacı	4	6	10
Akılcı	2	2	4
Tecrübelilere Danışıcı	0	4	4
Mevzuatı Uygulayıcı	3	0	3
Otoriter	3	0	3
Üst Yönetimin Beklentisine Uyucu	1	0	1

Karar Alma Temasına İlişkin tablo 4.2.de görüldüğü gibi altı alt tema oluşmuştur. Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden hiç biri “Tecrübelilere Danışmacı” alt temasına ait görüş belirtmemişlerdir. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden de hiç biri “Mevzuatı Uygulayıcı” , “Otoriter” ve “Üst Yönetimin Beklentisine Uyucu” alt temalarına ait görüş belirtmemişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri alt temalardan beş alt tema hakkında görüş belirtirken özel ortaöğretim kurum müdürleri ise üç alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Karar Alma Temasına ait Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşlerini “Danışmacı”, “Mevzuatı Uygulayıcı” ve “Otoriter” olarak belirtmeleri buna karşılık özel ortaöğretim kurum müdürlerinin “Danışmacı” ve “Tecrübelilere Danışmacı” şeklinde belirtmeleri anlamlı görülmektedir.

İnsanlar hayatlarını sürdürürken çok çeşitli şekillerde kararlar vermektedirler. Verilen bu kararlar çok değişik düzey ve önemde olabilmektedir. Kararlar hangi düzey ve önemde olursa olsun karar verilirken bu kararların kendimizi ve çevremizdeki kişileri etkileyebileceğini dikkate almalıyız. Bu dikkate alış bizim kararlarımızın uygulanabilirliğini kolaylaştırır ve karardan umulan faydayı, amacı gerçekleştirmiş oluruz.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Danışmacı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Danışmacı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ise altıdır. Okul müdürlerinden karar alma süreçleri “Danışmacı” alt temasına uygun olanların görüşleri şöyledir;

“Kararları vermeden önce mutlaka müdür yardımcılarımınla karar konusunu istişare ederim. Çünkü farklı bakış açıların problemin farklı yönlerine dikkatimi çekeceğine inanıyorum. Bu alternatifleri iyi analiz etmemi kolaylaştırır” (R1).

“ Vereceğim kararı ilgilendiren herkesle o karar hakkında düşüncelerini alırım. Ona göre bir karar veririm. Karar vermede böyle istişare etmenin çok faydasına şahit oldum. Benim birkaç yönden değerlendirdiğim probleme başkaları çok farklı yönlerden bakabilirler. Bu da en iyi karar için seçeneklerin olgunlaşması demektir” (R6).

“Kurum ile ilgili karar alma sürecinde; önce müdür yardımcısı olarak görev yapan ekip arkadaşlarımı dinlerim daha sonra konu ile ilgili yetkin olan tarafların görüşlerini alarak karar veririm. Okul yönetiminde kararları alırken katılımcılığın başarı sağlayacağını, çalışanın aidiyet duygusunun gelişeceğini düşünüyorum” (R7).

“Kararlarımı istişare etmeden almam. İstişarenin kararların sonucundaki sorumluluğu pay edeceğini ve kararların olumsuz sonuçlarını minimize edeceğine inanırım” (R8).

“Kararlarımı genellikle kararımdan etkilenecek arkadaşlarımla istişare ettikten sonra veririm. İstişarenin önemine inanırım” (Ö1).

“Kararlarımı alırken, karşılıklı fikir alışverişinde bulunmanın herşeyden daha fazla önemli olduğunu düşünüyorum. Bu davranışımın sonucunda karar hepimizin olacağı için herkesin sorumluluk üstleneceğini düşünüyorum”(Ö2).

“Genel olarak personelin de görüşüne sunarak karar alırım. Yani istişare ederek, personeli de karar alma sürecine katarak karar almaya özen gösteririm” (Ö3).

“ Öğrenciler veya Personel ile ilgili alacağım kararlarda rehberlik servisi, müdür yardımcıları ve sınıf koçları ile ortak bir karar alıp onu uygularım. Asla tek başıma kurumun tamamını ilgilendiren konularda karar almam. Mutlak surette ilgili arkadaşlarla istişare ederim” (Ö5).

“ Haftalık toplantılarda karar almam gereken konuları belirleyip arkadaşlarla istişare ettikten sonra o konular hakkında ortaya çıkan ortak görüş çerçevesinde kararları veririm. Böyle yaparak çalışanların da kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesine vesile olduğumu düşünüyorum. Bu da başarıyı artırıyor” (Ö8).

“ Şu ana kadar hiçbir kararımı istişare etmeden almadım. Kararlarımı mutlaka istişare ettikten sonra veririm” (Ö9).

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Akılcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı eşit ve ikidir. Okul müdürlerinden karar alma süreçlerini Akılcı temasına dayandıranların görüşleri şöyledir;

“Kurumun yararı doğrultusunda ve aklın gerektirdiği şekilde birbiriyle uyumlu rasyonel kararlar alırım” (R2).

“ Kararlarımı duygusal almamaya çalışırım. Kararlarım ayrımcılık barındırmayan, akılcı ve tutarlıdır”(R4).

“ Karar almam gerektiğinde pozitif ve negatif yönlerini göz önünde bulundurarak en doğru kararı vermeye çalışırım. Bunun için aklın ve bilimin sunduğu nimetleri kullanırım” (Ö6).

“Kararları etrafını ve riskleri düşündükten ve sonuçlarını hesapladıktan sonra aklın önderliğinde alırım” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Tecrübelilere Danışmacı” alt temasına uygun görüş belirten yoktur. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Tecrübelilere Danışmacı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördttür. Okul müdürlerinden karar alma süreçlerini Tecrübelilere Danışmacı alt temasına uyanların görüşleri şöyledir;

“Yaşanılmış tecrübelerden istifade etmeye dikkat ediyorum. Tecrübe yönetimde çok önemlidir. Dolayısıyla bir karar alacağım zaman hele de bu karar önemli bir karar ise mutlaka tecrübeli insanların deneyimlerinden yararlanırım. Ve alacağım kararı onlara danışmaktan çekinmem. Etrafımda bu konuda tecrübeli insanların varlığı ve kurumsal kültürümüz avantajım diye düşünüyorum” (Ö2).

“ Geçmiş yıl deneyimlerimi göz önünde bulundurarak veya eğer alacağım konu hakkında daha önce öyle bir tecrübe yaşamadımsa yaşadığını bildiğim tecrübeli insanlara danışarak karar veririm. Tecrübe önemlidir” (Ö4).

“ Kararlar herkesi etkiler o yüzden karar verirken uzmanlara ya da tecrübeli insanlara danışırım” (Ö5).

“ Tecrübeli yönetici arkadaşlarla fikir alışverişinde bulunarak kararlarım şekillenir” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Mevzuat Uygulayıcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden hiç kimse “Mevzuatı Uygulayıcı” alt temasına uyan görüş belirtmemiştir. Okul müdürlerinden karar alma süreçleri Mevzuat Uygulayıcı alt temasına uygun olanların görüşleri şöyledir;

“Kanun ve yönetmeliklerde kamunun ve kurumun yüksek menfaatlerinin düşünüldüğüne inanıyorum. Bu yüzden kararlarımı genellikle bu yasa ve yönetmelikler çerçevesinde alıyorum” (R2).



“ Kanunlara uymak yönetimde adalet ve objektiflik sağlar. Bu yüzden kurumda çalışanlar arasında adaleti ve objektifliği sağlamak için kararlarımı kanunlar ve onların uygulamasını gösteren yönetmelikler çerçevesinde alırım” (R4).

“ Okul müdürü olarak inisiyatif alanımız çok geniş değil. Dolayısıyla kararlarımızı alırken en çok dikkate alacağımız şey kararın kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğudur” (R11).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Otoriter” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden hiç kimse “Otoriter” alt temasına uygun görüş belirtmemiştir. Okul müdürlerinden karar alma süreçleri Otoriter alt temasına uygun olanların görüşleri şöyledir;

“ İşlerin tam zamanında ve gereği gibi yürümesi için gereken kararları tereddütsüz kendim veririm” (R3).

“ Kararsızlık ve sürünceme hoşuma gitmez bu yüzden kararları kendim alırım” (R5).

“ Sorumluluk, mesuliyet bende olduğu için kararları kendim veririm” (R9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Üst Yönetimin Beklentilerine Uyucu” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Üst Yönetimin Beklentilerine Uyucu” alt temasına uygun görüş belirten yoktur. Okul müdürlerinden karar alma süreçlerini Üst Yönetimin Beklentilerine Uyucu alt temasına uyanların görüşleri şöyledir;

“...Konu ile ilgili yetkin olan tarafların görüşlerini alarak üst yönetimin de beklentileri doğrultusunda kurumun çıkarları düşünerek kararları alırım” (R7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin karar alma süreçlerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=4) kendilerini “Danışmacı” karar alma olarak tanımlayanlar bulunmaktadır. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin karar alma süreçlerini tanımlayan alt temalara baktığımızda da ilk sırada (f=6) kendilerini “Danışmacı” tanımlayanlar bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum

müdürlerinin karar alma süreçlerini tanımlayan alt temalara baktığımızda ise ilk sırada yine (f=10) kendilerini “Danışmacı” tanımlayanların olduğu görülmektedir.

### 4.3. Ödül ve Ceza Takdir Etme Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Ödül ve Ceza Takdir Etme temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.3. verilmiştir.

**Tablo4.3: Okul Müdürlerinin Ödül ve Ceza Takdir Etme Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Performans Değerlendirici	4	3	7
Ceza Karşıtı	1	5	6
Adil	3	1	4
Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı	4	0	4

Ödül Ve Ceza Takdir Etme Temasına İlişkin tablo 4.3.de görüldüğü gibi dört tema oluşmuştur. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinden hiç biri “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı” alt temasına ait görüş belirtmemişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri alt temalardan hepsi hakkında görüş belirtirken özel ortaöğretim kurum müdürleri ise üç alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Ödül ve Ceza Takdir Etme Temasına ait Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşlerini “Adil”, “Performans Değerlendirici”, “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı”, “Ceza Karşıtı” olarak belirtmişler buna karşılık özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri ise “Adil”, “Performans Değerlendirici” ve “Ceza Karşıtı” alt temalarında toplanmıştır.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Performans Değerlendirici” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dörttür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Performans Değerlendirici” alt temasına uygun görüş beyan

edenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden ödül ve ceza takdirinde Performans Değerlendirici hareket ettiklerini ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Ödül verirken personelin işteki başarısına, çabasına bakarım ve ona göre ödül verilip verilmeyeceğine karar veririm” (R4).

“Personelin ödülü hak edip etmediğini performansı belirler. Performansı yüksek olan öğretmen çalışmayı sever mesleğine ve öğrencilerine bağlıdır. Bu da onun ödüllendirilmesi için bir sebeptir” (R5).

“Kesinlikle öğretmenin yıl içerisindeki performansı onun ödül listesine yazılıp yazılmayacağını belirler” (R10).

“Öğretmenin yıl içerisindeki emeği onun performansını belirler. Bizde bu performansa göre ödül veririz” (R11).

“ Personelin Performans değerlendirmesini göz önünde bulundurarak ceza ve ödül konusunda hareket ederim” (Ö3).

“Performanslarını yeterli gördüğüm çalışanlarımı kendilerini prim veya terfi yoluyla ödüllendirmeyi tercih ederim” (Ö8).

“ Özel öğretim kurumlarında kurumun başarısını artıracak şekilde performans sergileyen çalışanlar ödüllendirilir. Burada öğrenci memnuniyeti, veli memnuniyeti, mesleki çaba ve yeterlilik gibi performans kıstaslar söz konusu olur” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Ceza Karşıtı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Ceza Karşıtı” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı beştir. Okul müdürlerinden ödül ve ceza takdirinde Ceza Karşıtı olduklarını ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Ceza öğretmenin veya çalışanın moralini motivasyonunu bozacağından dolayı kullanmam. Hatası olan personeli özenle uymayı tercih ederim” (R9).

“Yıl içerisinde personele verilecek ceza personel tarafından yönetimin kendileri hakkında olumsuz kanaat içerisinde olduğu ve dolayısıyla sene sonunda anlaşmanın yenilenmeyeceği şeklinde anlaşılakta. Dolayısıyla olabildiğince ceza vermektan kaçınıyorum” (Ö1).

“Ceza verilen bir personeli sonra tekrar verimli bir şekilde çalıştırmak oldukça güçtür. O yüzden ceza yöntemini benimsemiyorum ve uygulayamıyorum” (Ö2).

“Mümkün olduğunca cezai müeyyidelerde bulunmamaya çalışırım. Personelin ceza alacak duruma kadar gelmesine uyarılarımla müsaade etmem zaten” (Ö3).

“Cezaya karşı bir yönetim anlayışım vardır” (Ö6)

“Cezayı çok tasvip etmesem de kurum iklimi, öğrenci yararı, kurumsal fayda gibi durumlar için en son kullanılabilir diye düşünüyorum” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Adil” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden ise “Adil” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden ödül ve ceza takdirinde “Adil” alt temasına uygun görüş belirtenlerin görüşleri şöyledir;

“Ödül ve ceza verirken çok hassas davranmaya dikkat ederim. Çünkü ödül ve ceza da adaletli davranmanın kurum için hayati olduğunu düşünüyorum. Bu konuda vereceğimiz adaletli olmayan bir karar inandırıcılığımızı kaybettirebildiği gibi kurum huzur ve iklimini de bozucu etkisi olabilir” (R1).

“Ödül ve ceza takdirinde adil olmaya özen gösteririm, duygularıyla hareket etmem. Bu konuda yapılan en büyük hatanın özellikle de ödül takdirinde yanlı ve duygusal davranılmasıdır. Bunun önlenmesi için belirleyici unsur adalet olmalıdır” (R3).

“Ödül veya ceza takdirinde somut durumları temel alarak hareket ederim. Bu adaletli davranmadır. Bunun sonucunda personele verilecek ceza veya ödülün diğer personel tarafından yadırganmayacağını düşünüyorum” (R7).

“ Haksızlığa uğradığı düşünen personelin motivasyonu düşecektir. Bu nedenle personelin motivasyon eksikliği yaşamaması için ödül ve ceza da adil olmaya dikkate derim” (Ö4).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördütdür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı” alt temasına uygun görüş beyan yoktur. Okul müdürlerinden ödül ve ceza takdirinde Yasa ve Yönetmeliklere dikkat ettiklerini ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Çalışana ödül teklifinde her ne kadar performansına dikkat etsek de Yasa ve Yönetmeliklere uymak zorundayız. Orada belirtilen kriterlere dikkat ederek kararımızı şekillendirmek zorundayız” (R2).

“ Öğretmenlerin görev ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerde belirtilmiştir. Kim bu görev sorumluluklarını eksiksiz yerine getirirse yasalarda belirtilen kurallar çerçevesinde ödül teklifini yaparım” (R6).

“ Ödül ve ceza durumları yönetmeliklerde belirtilmiştir. Dolayısıyla ödül veya ceza önerimde belirleyici olan yönetmeliklerdir” (R7).

“ Devlet okullarında müdürün ödül ve ceza takdirinde dikkate alması gereken husus bu kararı yasa ve yönetmelikler doğrultusunda alıp almadığıdır” (R8).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin ödül ve ceza takdirinde nelere dikkat ettiklerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=4) “Performans Değerlendirici” ve “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı” alt temaları bulunmaktadır. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin ödül ve ceza takdirinde nelere dikkat ettiklerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ise ilk sırada (f=5) “Ceza Karşıtı” alt teması bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum müdürlerinin ödül ve ceza takdirinde nelere dikkat ettiklerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ise ilk sırada (f=7) “Performans Değerlendirici” alt temasının olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Problem Çözme Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Problem Çözme temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.4. de verilmiştir.

**Tablo4.4: Okul Müdürlerinin Problem Çözme Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Problem Çözme Aşamalarına Uyucu	4	6	10
Danışmacı	3	3	6
Düşünen Yaklaşımıcı	3	1	4
Kaçınmacı	2	1	3
Kendine Güvenen	0	3	3

Problem çözme Temasına İlişkin tablo 4.4.de görüldüğü gibi beş tema oluşmuştur. Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden hiç biri “Kendine Güvenen” alt temasına ait görüş belirtmemişlerdir. Özel ortaöğretim kurum müdürleri alt temalardan hepsi hakkında görüş belirtirken Kamu ortaöğretim kurum müdürleri ise dört alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Problem çözme Temasına ait Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu”, “Düşünen Yaklaşımıcı”, “Kaçınmacı”, “Kendine Güvenen” ve “Danışmacı” temalarında toplanmıştır. Buna karşılık özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri ise “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu”, “Düşünen Yaklaşımıcı”, “Kaçınmacı”, “Kendine Güvenen” ve “Danışmacı” alt temalarında toplanmıştır.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu” alt temasına

uygun görüş beyan edenlerin sayısı altıdır. Okul müdürlerinden Problem Çözme Aşamalarına Uyucu alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Kriz - Kaos yönetimini iyi bilmek gerektiği kanaatindeyim. Burada problem çözüm süreçlerini bilmek ve tecrübe etmek önemlidir. Önce problemlere soğukkanlı yaklaşır ve problemin derecesine göre çözüm odaklı hareket ederim. Problemin çözümünü ertelemek, günü geçiştirmek asla bana göre değil” (R3).

“Problemin kaynağını bulup sorunu o şekilde çözerim. Önce problemin kaynağı sonra seçenekler sonra en iyiyi uygulama. Genelde problem çözümünde izlediğim yöntem budur” (R6).

“Önce problemin kaynağının ne olduğunu öğrenirim. Problem kurumsal yapıdan mı, çalışanların ihmalden mi yoksa okul dışındaki bir durum ile ilgili olup olmadığını araştırırım. Problemin ne olduğunu öğrendikten sonra da karar alma ve problem çözme süreçlerini işleterek sorunun çözümüne gitmeye çalışırım” (R7).

“Probleme ilk müdahalede bulunmadan önce problemin kaynağını tespit eder ve gelişimini izlerim. Bu arada çözüm için seçenekler üretir en doğrusunu uygularım. Mutlaka çözümden sonra bir değerlendirme yaparım ve bunu tecrübe olarak yönetim anlayışımın bir parçası olarak eklemelerim” (R10).

“Problemin kaynağına inip nedenini anlarım ve kısa vadeli çözümler yerine uzun vadeli çözümler geliştiririm. Problemin kaynağı çözüm için ipuçlarını verir. Bu ipuçlarını kullanarak alternatifler belirler kurum için en uygun olana karar veririm” (Ö1).

“Kurumda bir problemle karşılaştığımda ilk yaptığım teşhisi doğru yapmaktır. Bunun için öncelikle yaşanan problemin taraflarını dinlerim. Değerlendirmemi yapar ve çözüm yöntemi için seçenekler üretirim. Seçenekleri değerlendirdikten sonra çözüm için uygulama aşamasına geçerim. Uygulamadan sonra mutlaka kararımı gözden geçiririm” (Ö2).

“Herhangi bir problem durumunda öncelikle soğukkanlı davranıp kaynağı keşfederim. Mümkün olduğunca somut deliller ile problemin keşfinden sonra çözüm için kafa yorar ve birinde karar kılarım. Karar kıldığım seçeneği uygulamaya sokar ve sonucu gözlemlerim” (Ö3).

“Genel anlamda problemlere anlık tepkiler göstermek yerine öncelikle problemi etkili bir şekilde analiz ederim. Bu analizde problemin kaynağı, çözümü ve sonuçları vardır” (Ö6).

“ Problem çözerken yeni problemler çıkmaması için problem çözenin tüm aşamaları titizlikle uygulanmalıdır” (Ö7).

“Soğukkanlı olarak kaynak tespiti, çözüm için alternatifler, alternatifler arasından en makulü, uygulama ve sonucun gözlemlenmesi. Bu aşamaları uygulamaya çalışıyorum” (Ö8).

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Danışmacı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayıları eşit ve üçtür. Okul müdürlerinden Danışmacı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Probleme konu olan durum hakkında fikir sahibi olabilecek ya da çözüm önerebilecek tecrübeye gördüğüm kişilerden mutlaka yardım alırım. Danışmanın problem çözümünde faydalı olacağına inanırım” (R1).

“Problemleri tek başıma çözmeyi, başkalarından görüş ve yardım alırım. Daha önceden bu tip problemleri mutlaka birileri tecrübe etmiş ve çözüm için en iyi yol bulunmuş olmalı diye düşünüyorum” (R2).

“Problemin niteliğine göre o konuda tanıdığım müdür arkadaşlarla, büyüklerimle, uzman ya da mesleğinin duayenleriyle iletişim kurarak en kısa zamanda çözüme ulaşmaya çalışırım” (R5).

“...Tıkandığım noktalarda güvendiğim kişilerden yardım almaktan çekinmem. Onlarla problemin çözümü için istişare eder ve sonuçta bulduğumuz çözümü uygularım” (Ö6).

“ Rutin durumların dışında olan problem durumlarında genel müdüre ya da kurucu müdüre danışarak problemi çözmeyi tercih ederim” (Ö7).

“...Beni aşacağını düşündüğüm problemlerde diğer şubedeki müdürlerden tecrübesine inandığım kimselere danışırım” (Ö8).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Düşünen Yaklaşımçı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Düşünen Yaklaşımçı” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden Düşünen Yaklaşımçı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Problem çözümünde kişi veya kurum için en yararlı seçeneği bulmak için acele etmeden çözüm üzerinde yeterince düşünür öyle karara varırım” (R4).

“Problemleri farklı boyutlarda değerlendirip (ki bunun için biraz düşünmem gerekir) en doğru kararı vermeye çalışırım” (R9).

“Problemi iyice araştırır, üzerinde kafa yorar ve en iyi çözümü bulmaya çalışırım” (R11).

“Problemin sebeplerini araştırıp, panik yaratmadan, düşünce ürünü en iyi çözümü bulma gayretindeyim” (Ö4).



Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Kaçınmacı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Kaçınmacı” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden Kaçınmacı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Problemleri tek başıma çözmem. Problemi çözmek için bazı şeyleri zamana bırakmak gerekir. Zaman içerisinde çoğu problem kendiliğinden çözülmektedir” (R1).

“ ...problemi kendi akış süreci içerisinde bırakmak problemin çözümünü kolaylaştırır” (R2).

“...Tüm bunları problem çözümünde uygulamadan önce problemi olağan sürecine bırakır bir süre çözümlenmesini beklerim” (Ö1).

Kaçınma bir problemin varlığında ikilemde kalındığında kararı sürüncemede bırakma eğilimidir. Kaçınma yaklaşımı sergileyen yöneticiler karşı karşıya kaldıkları problemlerin çoğunun daha zor ve daha karmaşık olduklarını düşünmektedir. Bundan dolayı problem karşısında düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedirler. Problem üzerine yoğunlaşmazlar çözüm için fikir üretmekten geri dururlar. Yada ürettikleri fikirler ilk deneme de başarısız olduğu için sorunlarla başa çıkma hususunda şüpheli davranırlar.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Kendine Güvenen” alt temasına uygun görüş belirten olmamıştır. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Kendine Güvenen” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden Kendine Güvenen alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Okulda bir problem olduğunda öncelikle ben müdahale ederim. Muhatapları ve problemi tespit eder çözüm odaklı davranırım. Problemin çözümünü başkalarına havale etmem. Problem çözerken yeni sıkıntılara sebep olmalarına izin vermem” (Ö7).

“Karşılaştığım problemleri günün de hemen çözerim. Problem çözümü için beklemeye gerek yok. Kurucular problem çözümünü biz müdürlerden beklemektedir” (Ö8).

“ Problemleri zaman geçirmeden ve sığağı sığağına çözerim” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin okulda bir problemle karşılaştığında nasıl hareket ettiklerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=4) “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu” teması bulunmaktadır. Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin okulda bir problemle karşılaştığında nasıl hareket ettiklerini alt temalara bakıldığında ise yine ilk sırada (f=6) “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu” alt teması bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum müdürlerinin okulda bir problemle karşılaştığında nasıl hareket ettiklerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ise ilk sırada (f=10) yine “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu” alt temasının olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Yönetim Modeli Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Yönetim Modeli temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.5. de verilmiştir.

**Tablo4.5: Okul Müdürlerinin Yönetim Modeli Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
İnsan İlişkileri Yaklaşımı	1	3	4
Sürdürümcü	4	0	4
Toplam Kalite Modeli	0	3	3
Demokratik Liderlik Modeli	2	1	3
Dönüştürücü Liderlik Modeli	2	1	3
Performans Yönetim Modeli	0	2	2
Stratejik Planlama Modeli	2	0	2

Yönetim Modeli Temasına İlişkin tablo 4.5.de görüldüğü gibi yedi alt tema oluşmuştur. Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden hiç biri “Performans Yönetim Modeli” ve “Toplam Kalite Modeli” alt temasına ait görüş belirtmemişlerdir. Özel

ortaöğretim kurum müdürlerinden hiç biri de “Stratejik Planlama Modeli” ve “Sürdürümcü” alt temalarına ait görüş belirtmemişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri beş alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Özel ortaöğretim kurum müdürleri de beş alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Yönetim Modeli Temasına ait Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri “Stratejik Planlama”, “Sürdürümcü”, “Demokratik Liderlik Modeli”, “Dönüştürücü Liderlik Modeli” ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı” temalarında toplanmıştır. Buna karşılık özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri ise “Performans Yönetim Modeli”, “Toplam Kalite Modeli”, “Demokratik Liderlik Modeli”, “Dönüştürücü Liderlik Modeli” ve “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” alt temalarında toplanmıştır.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden İnsan İlişkileri Yaklaşımı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Çalışanlara fiziksel ve psikolojik olarak elverişli bir ortam yaratmadan hangi yönetim tarzını benimserseniz benimseyin orayı iyi yönetmede başarılı olamazsınız. Önceliğim o insanlara gerekli ortamı maddi ve manevi olarak onlara sağlamaktır” (R11).

“ Yönetimimdeki insanlar makine değiller. Onlarında da duygu ve hisleri var. Bu duygu ve hisleri tatmin edilen çalışanlar işlerine aşkla sarılırlar. Buda verim demek, çalışanın mutlu olması demek. Yönetim anlayışımın temeli insandır” (Ö3).

“Motive olmuş insani ihtiyaçları karşılanmış çalışanların verimi daha yüksek olacağından önceliğim çalışanları motive etmek ve onların en temel ihtiyaçlarına cevap vermek. En basit olarak Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini bile gözetmek belli seviyede çalışanın verimine katkı sunmaktadır. Yönetim de bu tip kuramları uygulamaya çalışıyorum” (Ö8).

“ İş yerindeki gereksinimleri, ücret, iş koşulları, sosyal güvenlik gibi şartları iyileştirme kurum olarak önem verdiğimiz hususlardır. Bende bunlara azami derecede önem veriyor. Bunlara önem vermek çalışanın motivasyonunu beraberinde getiriyor. Motivasyon ise istediğimiz verimliliğin en önemli ilacıdır” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Sürdürümcü” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördttür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Sürdürümcü” alt temasına uygun görüş belirten olmamıştır. Okul müdürlerinden Sürdürümcü alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ ...Eski müdürlülerimin yönetim biçiminden etkilenmediğimi söyleyemem. Hatta bazı sorunların çözümü için kendilerine hala danışırım” (R1).

“ Müdür yardımcısı olarak görev yaptığım müdürümü örnek alırım. Gerçekten yönetim anlamında kendisinden çok şey öğrendim. Sadece onu değil öğretmenlik yaptığım dönemlerdeki idaresini beğendiğim müdürlerin de örnek aldığım tarafları mutlaka olur” (R6).

“Tecrübenin yönetim alanında önemli olduğunu yaşayarak öğrendim. Dolayısıyla örnek alınacak bir yönetim modeli varsa o da bu sistemin içerisinden yetişmiş tecrübeli okul müdürleridir diye düşünüyorum” (R7).

“ Yönetim alanında ne kadar teori ya da model bilerseniz bilin iş başında yönetimi yaşar ve öğrenirsiniz. Bu noktada eski duayen okul müdürlerini örnek almak en pratik uygulama olmaktadır. Ben de şahsen yönetimimde teori okusam da pratik de daha çok eski müdürlerimi örnek alıyorum” (R9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Toplam Kalite Modeli” alt temasına uygun görüş belirten olmamıştır. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Toplam Kalite Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden Toplam Kalite Modeli alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Toplam Kalite Yönetimi ve Çağdaş yönetim kuramlarından faydalanmaya çalışırım. Aslında kuruma fayda sağlayan her yönetim yaklaşımından faydalanmaya çalışırım. Toplam kalitenin önde olması her şeyin kaliteli olmasına isterim” (Ö3).

“ Toplam kalite yönetimi ile ilgili seminer almıştım. Oradan edindiğim bilgileri ve yaklaşımı kurumumda uygulamaya çalışıyorum. Müşteri olarak değerlendirebileceğimiz öğrenci ve veli memnuniyeti temeldir. İnsan kaynağını en verimli şekilde kullanmam gerekiyor. Her şeyin daha iyisinin peşinde olmalıyım” (Ö7).

“Öğrenci ve veli odaklı davranırım. Kurucuların bizden beklentileri yönetim anlayışımın odağına öğrenci ve velinin yerleşmesine neden olmaktadır.

Bununla birlikte öğrenci ve veli memnuniyetini sağlayan şey yönetim, öğretmen, çalışan, servis, kantin vb. her şeyin mükemmele yakın olmasıdır” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Demokratik Liderlik Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Demokratik Liderlik Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden Demokratik Liderlik Modeli alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Çalışanlara lider olma anlayışını yönetimimde sergileme çabası içerisindeyim. Liderlik yaparken vereceğim kararlara mutlaka çalışanlarımın katılımını sağlarım. Öğrenciyi ilgilendiren bir karar da mutlaka ilgili müdür yardımcısı, rehber öğretmen gibi ilgili herkesi bu karara dâhil ederim” (R1).

“Klasik yönetici davranışlarında bulunmaktan ziyade liderlik yapmak istiyorum. Çalışana söz hakkının verildiği onların görüş ve önerilerinin dikkate alınıp hayata geçtiği bir liderlik yapıyorum” (R4).

“Çalışanın görüşlerini dikkate alan bir yönetim tarz modelini örnek alıyorum” (Ö4).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Dönüştürücü Liderlik Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden Yönetim Modeli Temasına ilişkin olarak “Dönüştürücü Liderlik Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden Dönüştürücü Liderlik Modeli alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Amacım okulu herkesin mutlu olduğu seyerek gelmek istediği bir yuvaya dönüştürmek. Mevcut yapıyı daha iyiye daha güzele çevirme noktasında bir yönetim tarzı sergiliyorum” (R3).

“Mevzuat gereği okulu dönüştürmek zor ama yine de mevzuatın bize tanıdığı takdir hakkımı hep yeniliklerin okula tatbikinde kullanıyorum. Çağı okulda yaşatmak gayesindeyim” (R11).

“Dönüşümcü Liderlik Modeli kendi yönetim tarzımı oluşturmada örnek aldığım modeldir” (Ö1).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Performans Yönetim Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenler bulunmamaktadır. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Performans Yönetim Modeli” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı ikidir. Okul müdürlerinden Performans Yönetim Modeli alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Çalışanın performansını odak noktası yapmanın adaletli olacağı kanısındayım. Çalışanın dönem performansını izler performansına göre görevlendirmeler yaparım. Hatta sözleşme zamanında da gözlemlediğim bu performansı dikkate alırım” (Ö5).

“ Kurumun hedefleri doğrultusunda çaba sarf edecek, performans sergileyecek çalışan almak, onların çabalarını yönetmek ve böylece belirlenen hedeflere ulaşmak yöneyim anlayışımın omurgasıdır. Performansı ile katkı sağlamayan personelin yükselme veya sene sonunda ücret artışında hiç de insafli olmam” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Stratejik Planlama Modeli” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı ikidir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Stratejik Planlama Modeli” alt temasına uygun görüş beyan eden yoktur. Okul müdürlerinden Stratejik Planlama Modeli alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Beş yıllık olarak hazırladığımız stratejik planda belirtilen hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederim. Bu çaba ister istemez yönetim tarzımı belirlemiş oluyor. Stratejik plana önem verir ve mutlaka sene sonunda değerlendirme yaparım” (R5).

“ Stratejik planda belirlediğimiz hedeflere ulaşma yönetim anlayışımın ana felsefesidir. Bunun için stratejik planlamaya çok önem veririm” (R8).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin örnek aldıkları yönetim modellerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=4) “Sürdürümcü” teması bulunmaktadır. Özel öğretim kurum müdürlerinin örnek aldıkları yönetim modellerini tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=3) “Toplam Kalite Modeli” ve “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” alt temaları bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum müdürlerinin örnek aldıkları yönetim modellerini tanımlayan alt

temalara bakıldığında ise ilk sırada (f=4) “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” alt temasının olduğu görülmektedir.

#### 4.6. Yönetimle İlgili Kaynaklar Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Yönetim Modeli temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.6. de verilmiştir.

**Tablo4.6: Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Kaynaklar Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Kişisel Gelişim Kitapları	4	4	8
Mevzuat	6	1	7
Bilimsel Yayınlar	1	2	3
Eski Yöneticilerin Deneyimleri	1	2	3

Yönetimle ilgili kaynaklar temasına ilişkin tablo 4.6.da görüldüğü gibi dört alt tema oluşmuştur. Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürleri dört alt tema hakkında da görüş belirtmişlerdir. Yönetimle ilgili kaynaklar Temasına ait Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri “Mevzuat”, “Kişisel Gelişim Kitapları”, “Bilimsel Yayınlar” ve “Eski Yöneticilerin Deneyimleri” alt temalarında toplanmıştır.

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Kişisel Gelişim Kitapları” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayıları eşit ve dördür. Okul müdürlerinden Kişisel Gelişim Kitapları alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Eğitim yönetimi ile ilgili son zamanlarda kitap okuyacak zamanım olmadı fakat ileri seviyede İngilizce bilmemin verdiği bir avantaj olsa gerek, TED (Türkiye Eğitim Derneği) seminerleri ve konuşmalarından özellikle ilham alıyorum. Son zamanlarda Simon Sinek isimli liderlik ve yönetim uzmanının seminerlerini, sitesini ve blog yazılarını takip ediyorum”(R5).

“Yönetim ile ilgili kişisel gelişim kitaplarını ve yayınlarını takip etmeye çalışıyorum. Ancak yöneticilik çok yoğun bir çalışmayı gerektirdiği için yeterince yayın takip ettiğimi söyleyemem” (R7).

“Yönetim ve liderlik konulu gelişim kitaplarının yönetim anlamında gelişimim için faydalı olduğuna inandığım için bu tarz kitapları zaman buldukça okuyorum” (R8).

“Başucu kaynağı denilebilecek bir kitap takibim yok. Ancak yönetime ilişkin ulaşabildiğim etkili liderlik konulu kaynakları takip etmeye çalışıyorum” (R10).

“...bunun yanında eğitim sosyolojisi, psikoloji, kişisel gelişim alanındaki kitapları okumaya çalışırım” (Ö1).

“Daha çok kişisel gelişim yayınlarını takip ediyorum. Bu konuda Mümin Sekman en çok takip ettiğim yazardır” (Ö2).

“Kitap ve danışman kullanmıyorum ama kişisel gelişim kitaplarından özellikle liderlik davranışlarını konu alan kitapları ve bunun yanında psikoloji, insan davranışları, yaşam tarzları, bulunduğumuz toplumla ilgili kitapları okuyorum. Bundan amacım neyi nerde nasıl uygulama noktasında derleme yapmak” (Ö5).

“Sektörün başarılı olmuş yöneticilerin yaşam ve yönetim davranışlarının konu edindiği kaynaklarından, kitaplarından faydalanırım” (Ö8).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Mevzuat” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı altıdır. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Mevzuat” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden Mevzuat temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlar yönetmeliği en çok okuduğum kaynak. Ayrıca Devlet Memurları 657 sayılı kanun da diğer okuduğum kaynaklardan biri. Biz yöneticiler mevzuata hâkim olmalıyız. Çünkü okullardaki yönetimin kalbi mevzuattır” (R1).

“657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliği okul yönetiminin anayasası gibi. Dolayısıyla en çok başvurduğum yönetim kaynaklarım bu ikisidir” (R2).

“Milli Eğitim Mevzuatı en çok kullandığım kaynaklardır. Öğrenci disiplin işlemleri, öğretmenin ek dersi, personelin izni, göreve başlama, görevden ayrılma, öğrenci bursluluk işlemleri, sınıf geçme vb. hepsi MEB mevzuatı diyebileceğimiz kurallara bağlı. Bu işlemlerin uygulamasından sorumlu biz okul müdürleri MEB mevzuatına çokça başvuruyoruz” (R3).



“Tebliğler Dergisi, Ortaöğretim kurumlar Yönetmeliği, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Anayasa vb. gibi mevzuat biz okul müdürlerinin başucu kaynaklarımız” (R4).

“ Tabi ki MEB yönetmelikleri, devlet memurlarını ilgilendiren diğer kanunlar yararlandığımız kaynakların başında gelir” (R6).

“MEB yönetmelikleri vazgeçilmez kaynaklarım arasındadır. Milli Eğitim de iyi yönetici demek iyi mevzuat bilgisi demektir. Ayrıca bu mevzuat bilgisi yöneticileri astlara kaşı güçlü kılmaktadır” (R11).

“Özel Öğretim Kurumlar yönetmeliğini sürekli yanımda tutarım. Milli Eğitim Müdürlüğü ile yazışmaları takip ettiğim için buna mecburum. Milli Eğitim Müdürlüğü yönetmelik gerekliliklerini çok sıkı bir şekilde uygulamamızı istemektedir” (Ö1).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Bilimsel Yayınlar” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Bilimsel Yayınlar” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı ikidir. Okul müdürlerinden Bilimsel Yayınlar alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Eğitim yönetimi ile ilgili akademik makaleler, tezler ve bilimsel yayınları takip etmeye çalışıyorum” (R7).

“Kitap, tez çalışmaları, bilimsel makale yararlandığım kaynaklara örnek olarak verebileceğim kaynaklardır” (Ö3).

“ Öncelikli yararlandığım kaynaklar alanında başarısına inandığım akademisyenlerin makaleleri, YÖK’ ün sayfasından incelediğim tez çalışmaları ve araştırma raporlarıdır” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Eski Yöneticilerin Tecrübesinden Yararlanıcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Eski Yöneticilerin Tecrübesinden Yararlanıcı” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı ikidir. Okul müdürlerinden Eski Yöneticilerin Tecrübesinden Yararlanıcı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Eskiden müdürüm olan ya da yönetim tecrübesine güvendiğim müdür arkadaşlar en çok başvurduğum kaynaklarımdır. Tecrübe yönetim alanında çok önemlidir” (R9).

“ Tanıdığım tecrübeli yöneticiler ilk başvurduğum kaynaklarımdır. Ulaşma ve etkileşim kolaylığı açısından ilk onları değerlendiririm” (Ö6).

“Tecrübe sahibi yönetici büyüklerimizi her zaman birincil kaynak olarak değerlendiririm” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynakları tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=6) “Mevzuat” alt teması bulunmaktadır. Özel öğretim kurum müdürlerinin yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynakları tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=4) “Kişisel Gelişim Kitapları” alt teması bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum müdürlerinin yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynakları tanımlayan alt temalara bakıldığında ise ilk sırada (f=8) “Kişisel Gelişim Kitapları” alt temasının olduğu görülmektedir.

#### 4.7. Çalışan Motivasyonu Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Çalışan Motivasyonu temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.7. de verilmiştir.

**Tablo4.7: Okul Müdürlerinin Çalışan Motivasyonu Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Değer Verme	5	4	9
Sosyal-Kültürel Etkinlikler	4	3	7
Ödül ve Ceza	3	1	4
Kararlara Katma	1	3	4
Ücret-Prim	0	3	3
Çalışma Koşulları	1	1	2
Yetki ve Sorumluluk	1	1	2

Çalışan motivasyonu temasına ilişkin tablo 4.7.de görüldüğü gibi yedi alt tema oluşmuştur. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri altı alt tema hakkında görüş belirtmişlerdir. Kamu ortaöğretim kurum müdürleri “Ücret-Prim” alt temasına ilişkin görüş belirtmemişlerdir. Buna karşılık özel ortaöğretim kurum müdürleri yedi alt tema hakkında da görüş belirtmişlerdir. Çalışan motivasyonu Temasına ait Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri “Ödül ve Ceza”, “Sosyal-Kültürel Etkinlikler”, “Değer Verme”, “Kararlara Katılma Sağlayıcı”, “Çalışma Koşulları”, “Ücret-Prim” ve “Yetki ve Sorumluluk” alt temalarında toplanmıştır.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Değer Verme” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı beştir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Değer Verme” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı dördttür. Okul müdürlerinden Değer Verme alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Müdür yardımcılara, okul rehber öğretmenlerine, öğretmenlere, personele hal hatır sorarım. Onlarla sohbet ederim. Onlardan belli konularda fikir alırım. Bu davranışlarımın onları motive ettiğini görüyorum” (R4).

“Çalışanlarımla sohbet ederek onlara okul için değerli olduklarını hissettirmeye çalışırım. Okula katkısı olan personeli herkesin huzurunda ödüllendiririm” (R5).

“Toplu ortamlarda okul için kıymetli çabaları olan personeli mutlaka onurlandırırım. Çalışmalarını başarı ile yapan personeli okulun web sayfasında mutlaka haber yaparım” (R6).

“Öğretmenler odasına gidip onlarla orada muhabbet etmek, müdür yardımcılardan ve okul rehber öğretmenlerinin odalarına gidip çaylarını içmek onlarla muhabbet etmek kısaca değer vermek gibi kolay motivasyon yoktur” (R9).

“En etkili yöntem sözel takdir ve taltiftir. Öğretmeler kurulunda, zümre öğretmenler toplantısı veya herhangi bir toplantıda okul için örnek çaba sarf eden personeli takdim ederim” (R10).

“Çalışanların motivasyonunu yükseltmek için öncelikle sevgi ve saygı gerekir. Takdir etme, zor zamanlarda destek olma, onları dinleme, onlara değer verme en kolay motivasyondur” (Ö3).

“Çalışanlarımın motivasyonunu artırmak için onları taltif edici sözler ve eksilerini değil artılarını söyleyerek, yapmış olduğum toplantılarda onlarında fikir ve görüşlerine yer vererek kurumu sahiplenmelerini sağladım bu da motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır” (Ö5).

“Çalışanların motivasyonunu yükseltmenin en önemli yolunun onlara değer verdiğini hissettirmek olduğunu düşünüyorum” (Ö6).

“ Başarılı personele plaket verme ya da belge tüm çalışanların dâhil olduğu gruba mesaj atma, önemli günlerinde yanlarında olma motivasyonda kullandığım basit araçlardır” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Sosyal-Kültürel Etkinlikler” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördüttür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Sosyal-Kültürel Etkinlikler” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden Sosyal-Kültürel Etkinlikler alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Tüm çalışanların katılımı ile yapılan piknik, gezi, sinema, tiyatro konser gibi etkinlikler hem dinlendirici hem de personeli motive edici olmaktadır. Bunu mutlaka önemser ve her yıl yaparım” (R1).

“Çalışanların özel zevklerini ve hobilerini öğrencilerimizle yapacakları etkinliklere de yansıtılmalarını sağlamaya çalışırım. Müzik yeteneği olan öğretmenimin bu yeteneğini sergileyebileceği bir etkinliği okulda öğrencilerle sergilemesini teşvik ederim. Bu şekilde öğretmenlerimiz okula sadece ders için değil, aynı zamanda hobilerini ve sevdikleri etkinlikleri öğrencileriyle paylaşmak için gelirler. Bu da hem öğretmeni hem de öğrenciyi motive eder. Okul bu şekilde hem öğrenciler hem de öğretmenler için sıkıcı, resmi bir bina olmaktan çıkar” (R5).

“Geziler en çok kullandığım motivasyon aracıdır. Hem kişiler arası kaynaşmayı hem de çalışanları iş yeri ortamının dışında tanıma fırsatı sunmaktadır” (R6).

“...Grupça yapılan organizasyonlar düzenlemek (örneğin yemek, piknik, gezi, okulda kahvaltı vs.) moral motivasyon açısından kullandığım yöntemlerdir” (R10).

“Çeşitli gezi ve eğlence organizasyonları motivasyon açısından öğretmenlere ve çalışanlara iyi gelmektedir.” (Ö4).

“...Bunun yanında iş ortamından uzaklaştırıp ve farklı etkinlikler(gezi, kahvaltı, yemek, eğlence, piknik, sinema...) yaptığımızda motivasyonu olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.” (Ö6).

“Yemek, kahvaltı, özel günlerinde çalışanlara parti düzenleme çalışanın motivasyonunu sağlayan basit ama etkili etkinliklerdir” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Ödül ve Ceza” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Ödül ve Ceza” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı birdir. Okul müdürlerinden Ödül ve Ceza alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Ödül ve ceza yönetiminin öğretmenlerin motivasyonu açısından en etkili yol olduğu açıktır. Dolayısıyla ödül ve cezayı motivasyon amaçlı kullanım. Okulumuz ve öğrencilerimiz için çabalayan öğretmeni ödüllendirir, görev ve sorumluklarını yapmayanlara ise mevzuatın uygun gördüğü yaptırımları uygulamaktan çekinmem. Bu iki durumda da öğretmen çalışma konusunda motive olmaktadır” (R2).

“Çalışanların motivasyonu için öncelikle pozitif enerji sağlamak amacıyla gerekli güdülemeleri yaparım. Motive etmek için gerektiğinde resmi olarak ödül belgesi veririm” (R3).

“ Çalışmaların motivasyonu açısından ödül ve cezayı hep aktif tutarım.” (R8).  
“...Plaket ya da belge verme motivasyon araçları arasında en etkili araçlardır” (Ö8).

Okul müdürleri kurumunun hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenleri, çalışanları çalışmaya yönleltmeli ve onları motive etmelidir. Aykırı davrananlar için ise ceza mekanizmasını işletmekten çekinmemelidir. Bu noktada çalışanların motive edilmesinde kullanacağı araçlardan olan ödül ve cezadan etkin bir şekilde yararlanmalıdır.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Kararlara Katma” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı birdir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Kararlara Katma” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden Kararlara Katma alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Onlara karar alma alanları vererek ve onları karar alma aşamalarına katarak motive etmeye çalışırım. İşe yapacak olanın işle ilgili verilecek kararlarda söz hakkının olması önemlidir. Hem işe sahiplenmeyi hem de iç motivasyonu sağlar” (R7).

“Yapmış olduğum toplantılarda alacağım kararlarla ilgili onlarında fikir ve görüşlerine yer vererek kurumu sahiplenmelerini sağladım buda onların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır” (Ö5).

“ Okulu tek başıma yönetemem. Bunun için diğer çalışanların mutlaka kurumu sahiplenmesi gerekir. Bu da ancak onların da karar alma süreçlerine katılımı ile mümkün olur. Bu katılım onları motive eder ve kurumu sahiplenirler” (Ö7).

“... Çalışanın karar vermede aktif olarak katılımı onu mutlu eder ve aidiyet duygusu gelişir” (Ö8).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Ücret-Prim” alt temasına uygun görüş belirten olmamıştır. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Ücret-Prim” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı üçtür. Okul müdürlerinden Ücret-Prim alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Kurumumuzun bir prim sistemi var. Çalışanları motive eden en önemli unsurun bu prim sisteminin varlığıdır diyebilirim. Somut kriterlere bağlanmış bu sistem çalışanlar tarafından da benimsenmiş görünüyor” (Ö1).

“Kurumumuz diğer kurumlara nazaran çalışanlara daha iyi ücret vermektedir. Yılsonundaki ücret artış oranların da sene içerisindeki performansa bağlı olduğunu düşünürsek çalışanları motive edici en büyük şeyin bu olduğunu düşünüyorum” (Ö3).

“ Prim ödeme seçeneğim var. Bu seçeneğimi çabalarını kurum için kıymetli bulduğum personele kullanarak tüm personeli motive etmeye çalışıyorum. Ayrıca hediye çeklerini de motivasyon aracı olarak kullanırım (Ö7).

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Çalışma Koşulları” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayıları eşit ve birdir. Okul müdürlerinden Çalışma Koşulları alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Onlara yasal mevzuatın el verdiği ölçüde iyi çalışma koşulları sağladım. Öğretmenler odasının ışıklandırılması, temizliği, havalandırılması, ısıtılması ve soğutulması, televizyon ve internet gibi ihtiyaçlarını karşıladım. Uygulama dersleri için laboratuvar malzemeleri, resim ve müzik dersleri için araç gereçler, beden dersleri için malzemeler bunlara örnektir” (R8).

“Çalışanları en çok motive eden faktörün huzurlu bir ortamda çalışma duygusunun olduğunu düşünüyorum. Ve bunu sağlamak öncelikli hedefim. Bu çalışanı motive edeceği gibi kurumsal algı için de önemlidir” (Ö2).

Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinden “Yetki ve Sorumluluk” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayıları eşit ve birdir. Okul müdürlerinden Yetki ve Sorumluluk alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Müdür yardımcılarımı motive etmek için onlarla yetkilerimi paylaşıyorum. Öğretmen ve personeli motive etmek için onlara sorumluluk veririm. Tabii bu sorumlulukta gönüllü olmaları esastır. Bu sorumluluğu yerine getirirken onları özgür bırakmam ayrıca motivasyon kaynağı olmaktadır” (R4).

“Çalışanlara kurumun bir parçası olduklarını hissettirecek yetki ve sorumluluklar veririm. Böylece bir şey başardıklarında bu başarının kendilerine ait olduklarını düşünürler. Kurumun adeta birim sorumluları gibi davranır ve kuruma sahip çıkarlar” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin Çalışan motivasyonu Temasını tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=5) “Değer Verme” alt teması bulunmaktadır. Özel öğretim kurum müdürlerinin Çalışan motivasyonu Temasını tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada yine (f=4) “Değer Verme” alt teması bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum müdürlerinin Çalışan motivasyonu Temasını tanımlayan alt temalara bakıldığında da ilk sırada (f=9) “Değer Verme” alt temasının olduğu görülmektedir.

#### 4.8. Çalışanların Hataları ve Eleştirileri Temasına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin Çalışanların Hataları ve Eleştirileri temasına ilişkin verilerin analizi Tablo 4.8. de verilmiştir.

**Tablo4.8: Okul Müdürlerinin Çalışanların Hataları ve Eleştirileri Temasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

ALT TEMALAR	Ortaöğretim Türü		Toplam f
	Kamu f	Özel f	
Uyarıcı	6	4	10
Eleştirilere Açık	5	4	9
Cezalandırıcı	3	4	7
Kaynağı Araştırmacı	4	2	6

Çalışanların hataları ve eleştirileri temasına ilişkin tablo 4.8.de görüldüğü gibi dört alt tema oluşmuştur. Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürleri dört alt tema hakkında da görüş belirtmişlerdir. Çalışanların hataları ve eleştirileri Temasına İlişkin Kamu ve özel ortaöğretim kurum müdürlerinin görüşleri “Kaynağı Araştırmacı”, “Uyarıcı”, “Cezalandırıcı”, ve “Eleştirilere Açık”, alt temalarında toplanmıştır.

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Uyarma” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı altıdır. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Uyarma” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı dördür. Okul müdürlerinden Uyarma alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Hata yapan çalışanı sözlü olarak uyarırım. Hatasından çıkarması gereken dersleri ve hatasının tekrarında neyle karşılaşacağını kendisine söylerim” (R3).

“ Hatasının yasal mevzuatta ne gerektirdiğini mutlaka hata yapanla paylaşır ve böyle bir hatanın bir kez daha tekrarlanmamasını isterim. Anlayacağı şekilde net bir ifade ile sözlü uyarımı yaparım” (R4).



“Çalışanlar hata yaptığında uygun bir dille uyarırım” (R6).

“ Hata yapan çalışan genel olarak yaptığı işe sahip çıkıyorsa, kendi işi ve kendi işyeri gibi sahipleniyorsa yapılan hatalar ve eksiklikler konusunda öncelikle uyarırım” (R7).

“Önce sözlü uyarırım. Hatanın tekrarını engellemeye çalışırım.” (R8).

“ Hatalara karşı sabırlı ve hoşgörülü olmaya çalışıp ilk önce hata yapanı uyarmayı tercih ediyorum” (R11).

“Hatalara doğru zamanda gecikmeden müdahale etmenin, yapıcı konuşmanın ve üslubun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Hata yapanla bu eksende yapıcı bir şekilde konuşup uyarılarımı yapıyorum” (Ö2).

“Hataları, tekrar edilmemesi şartıyla makul karşılar; kendisi, kurumu ve toplum için doğurabileceği sonuçları görmesini sağlayacak uyarılarda bulunurum” (Ö3).

“Uyarılarda bulup tekrarlanmaması konusunda daha dikkatli davranmalarını belirtirim” (Ö4).

“Çalışanların hatalarına karşılık onları kırmadan hatalarının doğrusunu göstererek gerekli uyarılarımı sıralarım” (Ö5).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Eleştirilere Açık” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı beştir. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Eleştirilere Açık” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı dördttür. Okul müdürlerinden Eleştirilere Açık alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“Eleştirilerini dikkate alırım ve gerekeni neyse yaparım. Eleştiri konusunda hoşgörülü olduğum söylenebilir”(R2).

“Yapıcı olması kaydıyla her türlü eleştiriye açığım” (R3).

“Bana yapılan eleştirileri anlayışla karşılarım, genel olarak hatalarımı olgunlukla kabul ederim. Eleştirileri dikkate alırım. İletişime önem veren bir yapım vardır” (R5).

“Tüm eleştirilere açığım, hatam varsa kabul ederim. Eleştirilerin insanı yenileyen, güncelleyen, geliştiren özelliklerinden istifade ederim” (R6).

“Eleştiriye açık olduğumu söyleyebilirim. Bu bakımdan eleştiri yapacak öğretmen, çekinmeden eleştirisini yapabiliyor. Bu durumun bir fırsat olduğunu düşünüyorum zira varsa hatamı görüyorum yoksa da yanlış

anlaşılmaya vesile olduğum bir noktayı tashih etme fırsatı bulmuş oluyorum” (R10).

“...Doğru ve yerinde eleştirilere iyi ya da kötü her zaman ihtiyaç hissederim” (Ö1).

“Eleştiriye açık davranır, hatta eleştiri yapmaya teşvik ederim. Eleştirinin gerekliliğini vurgular ve yapılması için gerekli ortam ve şartları oluştururum” (Ö3).

“ Eleştirileri dikkate alırım ve çalışmalarını güncellerken mutlaka eleştirileri dikkate alırım” (Ö5).

“Ben kişilik olarak, her türlü seviyeli eleştiriye açık bir kişiyim. Eleştiri akıllı adamları güçlendirir kırıcı olmadığı müddetçe kişiyi geliştirir. Kendimizi düzeltme yoluna gitmemizi sağlar. Benim dediğim doğru ben hata yapmam mantığı da sıkıntılar teşkil etmektedir (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Cezalandırıcı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı üçtür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Cezalandırıcı” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı dördütdür. Okul müdürlerinden Cezalandırıcı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“...Kurallar ve yönetmelikler çerçevesinde kuralları uygulayım. Uyarma, Kınama, Maaş Kesim Cezası vb. ne ise hak ettiyse o cezayı alır” (R2).

“Çalışanların kasıtlı olarak ve tekrarlayarak yaptıkları hatalar konusunda cezai işlem başlatmaktan çekinmem” (R7).

“...Hataların tekrarı halinde mevzuat hangi cezayı gerektiriyorsa işlem başlatırım” (R11).

“Hatalarını sürekli tekrarlayan çalışanın gerekirse sözleşme süresi tamamlanmadan da sözleşmesini tek taraflı feshedebilirim” (Ö1).

“ ...Hata kurumsal imajımıza zarar verecek boyutta ise personelle yollarımızı ayırırız” (Ö2).

“Aynı hata sürekli yapıldığında etkili bir ceza uygulayım. Maaş kesim cezası, sözleşmeme yenilememe cezaları gibi...” (Ö6).

“Herhangi bir konuda üç defadan fazla hata yapmasını olumsuz değerlendiririm. Hata yapan çalışanın cezalandırılması için genel müdürlüğe rapor yazarım” (Ö7).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden “Kaynağı Araştırmacı” alt temasına uygun görüş belirtenlerin sayısı dördüttür. Buna karşılık Özel öğretim kurum müdürlerinden “Kaynağı Araştırmacı” alt temasına uygun görüş beyan edenlerin sayısı ikidir. Okul müdürlerinden Kaynağı Araştırmacı alt temasına uygun görüş ifade edenlerin görüşleri şöyledir;

“ Hata yapanla konuşur bu hatanın nedenini anlamaya çalışırım. Hata yönetim olarak bizim almamız gerekirken önlemi almadığımızdan mı yoksa çalışanın kendi ihmalkârlığından mı kaynaklanmış anlamaya çalışırım” (R1).

“ Hatayı düşünür sebebini araştırırım. Alınması gereken önlem neyse hemen icraata geçiririm” (R5).

“Hata ve eleştirilerini dikkate alırım. Onları dinler, bilgilendir, pozitif yönde yapılacak ne varsa derhal yaparım” (R9).

“Çalışanın hatası varsa bunu asla uluorta deşifre etmiyor, birebirde görüşüp hatanın nedenini anlamaya çalışıyorum ve hatayı nasıl düzeltereksek yol bulup düzeltilmesini sağlıyorum” (R10).

“Hatanın sebebini anlamaya çalışır ve bir daha olmaması için nasıl davranması gerektiğini hata yapan çalışana izah ederim” (Ö8).

“Soğukkanlı ve çözüm odaklı davranıp hatanın nedenini anlamaya çalışırım. Ondan sonra ne yapılması lazımsa onu yaparım” (Ö9).

Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinin Çalışanların hataları ve eleştirileri Temasını tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=6) “Uyarıcı” alt teması bulunmaktadır. Özel öğretim kurum müdürlerinin Çalışanların hataları ve eleştirileri Temasını tanımlayan alt temalara bakıldığında ise ilk sırada (f=4) “Uyarıcı”, “Cezalandırıcı” ve “Eleştirilere Açık” alt temaları bulunmaktadır. Çalışmaya katılan tüm kurum müdürlerinin Çalışanların hataları ve eleştirileri Temasını tanımlayan alt temalara bakıldığında ilk sırada (f=9) “Uyarıcı” alt temasının olduğu görülmektedir.

## V.BÖLÜM

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA

##### 5.1.1.Yönetim Anlayışı Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri yönetim anlayışı temasına ilişkin en çok “Kuralcı”; en az ise “Dönüştürücü”, “Yetki Verici” ve “Yönetişimi Esas Alan” yönetici davranışı göstermektedir.

Yönetici yönetim işini yaparken izlediği bir tarz veya usul vardır. Bu tarz ister istemez bir seçim demektir. Yönetici mesleği veya işi ile ilgili farklı yollar arasından bir tercih yapar (Baykal,1974). Okul, farklı paydaşların beklentilerinin ve bu beklentilerin sonucunda baskıların yaşandığı bir örgüttür. Bu örgütte şüphesiz üyeleri ve çevresi ile değişik dinamiklerin olduğu bir ortam vardır. Burada dolaylı ilişkiler vasıtasıyla tarafların güç gösterisi vardır. Ve bu durum sosyal yönü sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Buradan okullarda müdürler ve paydaşlar arasında diğer örgütlere göre daha dinamik etkileşim faaliyetinin olduğu söylenebilir (Erçetin 1993). Okul müdürleri, belirli davranış göstermek zorundadır. Okul yöneticisi farklı eğitim ve kültür seviyesindeki öğretmen, öğrenci, personel, yerel yöneticiler ve çevrenin liderleri ile ilişki kurmak zorunda ve onların beklentilerini bağdaştırarak idareyi devam ettirmek konumundadır. Bu bağlamda okul müdürü okuldaki etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar rodedir (Güçlü 1997). Toplumu oluşturan en önemli kurumlardan biri olan okulların yapılanma biçimlerinin ve bu yapının içindeki herkesin hayatı üzerinde etkili olduğunu ifade edebiliriz (Lee, Dedrick ve Smith,1991). Şüphesiz bu yapılanma içindeki en önemli unsurlardan biri de kurum müdürlerinin liderlik davranışlarıdır.

Eğitim ile ilgili oluşturulmuş yasaların ve yönetmeliklerin bir kısmı müdürün liderlik davranışlarını olumsuz olarak etkileyen engeller olarak karşımıza çıktığını görüyoruz. Yerinden yönetimin daha güçlü olduğu sistemlere göre katı

merkeziyetçiliğin olduğu sistemlerin bu durumu daha şiddetli yaşadığı söylenebilir. Merkezden yönetim, müdürü formal lider olarak davranışa itmekte informal lider davranışlarını sergilemesine imkân vermemektedir (Bursalıoğlu, 2005).

Okul müdürü kurumunun yasal lideridir. Okulda otorite ve gücünün sembolüdür. Türk Eğitim Sistemimiz Anayasa, Milli Temel Kanunu ve bunlara bağlı çıkarılmış yönetmelik, genelge vb. ile düzenlenmiştir. Okulda görevli herkesin görev, yetki, sorumlulukları bu yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Özel olarak da müdür güç ve otoritesini buradan almaktadır. Fakat okul müdürünün çalışanlar üzerinde etkisini göstermesi, yasal gücünü bilgi ve beceri ile desteklemesine bağlıdır. Okul müdürlerinin izleyenlerine öğretim liderliğini engelleyen unsurların başında yasal ve bürokratik sınırlamaların geldiği söylenebilir (Griffin, 1993).

Her geçen gün daha da büyüyen karmaşıklaşan okullarda okul yöneticilerinin yetkileri doğrudan veya dolaylı yasal mevzuatla sınırlanmaktadır. Okul müdürlerinin gittikçe daha fazla yasa ve mevzuatla kuralların sınırlayıcılığına maruz kaldığını, artan kamu denetiminin baskısı altına girdiklerini ve bunun sonunda da okul yönetimindeki kontrolleri kaybettikleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Griffin, 1993).

İl veya ilçe yöneticilerinin karar ve emirleri birçok okul müdürü için liderliğini engelleyen bir ortam oluşturmaktadır (Thomas ve Vunberg, 1991). İl veya ilçe yöneticilerinin okul müdürlerine yeteri kadar yetki ve kaynağı aktarmaması okul müdürlerinin etkililiklerini düşürmesinin yanında onların raporlama işlerini ve kırtasiyecilik görevlerini artırmakta ve öğretimle ilgili konularda geçirmesi gereken zamanlarını almaktadır (Bossert, 1982).

Yönetişim kavramı ilk kez 1989 senesinde Dünya Bankası tarafından yayınlanan bir raporda “iyi yönetim” olarak ifade edilmiştir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, 44). Burada iyi yönetimden kastedilen, katılımcılığın ön planda olduğu, liyakatin esas alındığı, hukukun üstünlüğüne vurgu yapıldığı, sonuç odaklılığın esas alan bir yönetim anlayışıdır (Aktan, 2003). Kurumda yönetilen ile yöneten ayrımı temelli tek taraflı etkileme ve iletişim yerine karşılıklı etkileşim ve iletişim yönetişimin ana temelidir (Özer, 2003). Yönetişim, kamu yönetiminde devletin sınırlarını daraltıcı bazı çalışmaları öne çıkararak yönetim süreçlerine özel ve sivil örgütleri de dâhil etmektedir (Eryılmaz, 1999). Kuramcılar özellikle günümüzde yönetim anlayışının ortak bir hedef için öznesi tekil olan, merkeziyetçi, hiyerarşik

olarak yapılanan bunun için mevcut kaynakları kendi kullanan yönetimden, “ağ” ilişkileri esas alarak örgütlenmiş, adem-i merkeziyetçi, yetkileri tüm aktörlere dağıtan, yönlendiren yönetim anlayışına geçildiğini belirtmektedirler (Tekeli, 1990).

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri yönetim anlayışı temasına ilişkin en çok “Yetki Verici”; en az ise “Katılımcı”, “Kuralcı” ve “Yenilikçi” yönetici davranışı sergilemektedir.

Zamanın çok değerli kaynak halini aldığı günümüz çağında yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri için yetki devri önemli bir alternatif olarak durmaktadır. Yöneticilerin artan iş hacmi, yetkileri, görev ve sorumlulukları yetki devrini zorunlu kılmaktadır.

Türk kamu yönetiminde yetki devrine sıcak bakılmamasının sebebi yasalarda geçen sorumluluğun muğlaklığıdır. 3046 sayılı kanunun “Yetki Devri” başlıklı 38 inci maddesinde “yetki devri yetki devreden amirin sorumluluğunu kaldırmaz” hükmünü koymuştur. Buradaki “sorumluluk” ile ne kastedildiğinin açık olmaması yetki devredecekleri çekimsiz davranmaya zorlamaktadır.

Amirler açısından ikincil durumunda bulunan bir konu alt çalışanlar için yeni beceriler geliştirmelerini sağlayabilecek bir durum olabilir (Straub, s.21). Böylece astlar sorumluluk alma, karar verme, girişimde bulunma, sorun çözme gibi alanlarda becerilerini artırabilir. Yetki devredilen çalışan ayrıca kendisine güvenildiği hissiyle daha iyi motive olabilir. Bunun sonucunda kuruma bağlılığının artacağı beklenebilir.

Kurum açısından bakılacak olursa yetki devri yönetimde esnekliği sağlar. Emeklilik, doğum, istifa gibi nedenlerle boş olan yerlere daha önceden yetki devri ile o göreve alışmış olan personel oradaki boşluğu doldurabilir. Ayrıca yöneticiler yetki devri ile rutin veya sıradan işlerden kurtulacağı için kurumun amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için daha fazla zamanı olacaktır (Aytürk, 2000).

Çağımızda özellikle bilim ve teknoloji alanlarındaki hızlı değişimler kurumları ve bu kurumlarda çalışanları değişime ve yenileşmeye ittiği gerçeği yadsınamaz. Hatta kurumların varlıklarını devam ettirmeleri yeniliklere ayak uydurma alışkanlıkları ile ilgilidir diyebiliriz. Sürekli değişen ve gelişen bilim ve teknoloji kurumları yeni yapılara, yeniliklerin sonucunu karşılayabilecek insana, teknolojik gelişmelerin uygulanabileceği donatılara zorunlu kılmaktadır (Buluç,

1996) Eğitim kurumları bir yandan toplumun taşıdığı değerleri öğretip sonraki kuşaklara aktarılması ile ilgiliyken diğer yandan değişim ve gelişmelere uyum sağlayarak bunu yaşayıp yaşatacak yerler durumundadırlar. Eğitim kurumlarının baş sorumluları pozisyonunda olan okul müdürleri sahip oldukları özellikler ve yeterlilikleri ile kurumda kendini hissettireceklerdir (Bülbül, 2012). Kurumların rekabet üstünlüklerini elde bulundurmalarının yolu iç süreçlerinin ve yeteneklerinin yenilik iklimi içerisinde devinim edip gitmesidir (Merrifield, 2000).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri ise yönetim anlayışı temasına ilişkin en çok “Çalışanı Önemseyici”; en az ise “Yenilikçi” ve “Katılımcı” yönetici davranışı sergilemektedir.

Günümüzde örgütler, değişime uyum sağlayıp alanlarında başarılı olabilmek için sahip oldukları insan kaynaklarına daha çok önem verdikleri, çalışanlarına yapılacak yatırımın en büyük yatırım olduğunu keşfettikleri söylenebilir. Bir örgütün yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken en önemli özellikler arasında çalışanları önemsemek, çalışanlara rağmen kararlar almamak, örgüt içindeki çalışan ilişkilerinin pozitif olmasına dikkat etmektir (Eisenberger, 1986). Kişiyi dikkate alan, çalışanı önemseyen tarz liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi ile doğru orantılıdır (Daft, 2000).

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri özel ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak yönetim anlayışı temasına ilişkin “Demokratik”, “Yönetişimi Esas Alan”, “Dönüştürücü” yönetici davranışı göstermektedir.

Öğrenme ve öğretme süreçlerinde meydana gelen değişimler okulların yönetim yapılarında da hissedilmiştir. Klasik yönetim anlayışlarının yeni eğitim ve öğretim anlayışına cevap veremeyeceği ortaya çıkmaya başlamıştır. Birçok kişi bürokratik okul yapılanmasının özellikle de kamu eğitiminin problemleri çözme konusunda yetersiz olduklarını ileri sürmüştür. Daha ileri giden bilim adamları mevcut yönetim anlayışının öğrenmeye engel olduklarını, 21. Yüzyılda endüstri ötesi yani bilgi toplumunun öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak esneklikte olmadığını dillendirmişlerdir ( Murphy, 1998). Bu gelişmelerin sonunda eğitimin demokratikleştirilme çabalarına paralel eğitim kurumlarının yapılarının da değiştirilmesi çabalarında artışlar olmuştur ( Açıköz, 1996). Bu çabalar çağdaş ülkelerden başlamak üzere etkili ve gelişmiş okul modellerinin gelişimine katkıda

bulunmuştur. Bunun sonucu olarak okulların fiziksel ve yönetsel alt yapılarına yapılan eleştiriler, bilim adamlarını; yeni değerlerle uyumlu, alternatif okul yönetim biçimlerini araştırılmaya itmiştir. Bu araştırmalar sonucunda bürokratik işleyişten uzak, hiyerarşik örgüt yapılarının yerini demokratik ilişkilere dayanan okul yapılarını ortaya çıkarmaya başlamışlardır. Eğitimin demokratikleştirilmesine paralel olarak okulun toplumsallaşması, okulun benimsenmesi ile okul müdürünün topluma karşı hassas olması arasında pozitif ilişki vardır. Bu da okul müdürünün örgütün iç ve dış ögelerinden haberdar olması onlarla etkileşim içinde olmasını gerektirir (Açıkalın, 1995).

Vizyonları ile ilham veren ve sahip oldukları vizyonları takipçileri ile etkin bir şekilde paylaşan, onlarla sürekli etkileşim halinde olan ve onlara güven aşıl原因an bunların sonucunda onları dönüşüme ikna edebilen liderler dönüştürücü liderlerdir diyebiliriz. Değişim ustası olan bu liderler daha iyi bir gelecek inşa eder, vizyon yaratır, bu vizyonlarını etkili bir biçimde herkesle paylaşırlar. Vizyonlarının hayata geçmesi için herkeste istek uyandırır (Hickman, KLSP, 1997).

Özel ortaöğretim kurum müdürleri Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak yönetim anlayışı temasına ilişkin “Ekip Çalışmasını Benimseyici” yönetici davranışı sergilemektedir.

Takım kavramı farklı yönleri ile tanımını yapmak mümkündür. Bir arada çalışan insanların kendi ve örgütsel hedeflerine ulaşması için kurumun karar alma süreçlerine katılıp kendini geliştirdiği ve bunun sonucunda iş tatmini sağladığı gruplara takım denebilir (Hellriegel, 1997). Ayrıca katılımcıların bir fonksiyonel birim içerisinde ortak hedefler etrafında oluşturdukları bağlılığı da takım olarak tanımlamak mümkündür (Roberts,2003). Takım ortak olarak paylaşılan performans amaçlarında sorumluluk hisseden, birbirini tamamlayan insanların oluşturduğu gruptur (Straub, 2002). Bir başka tanımda ise ekip daha önceden belirlenmiş hedefler için bir araya gelmiş birbirleri ile bağımlı hareket eden insanların oluşturduğu topluluktur. Kurumlar çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanabilmeleri ve onların aralarında sinerjik bir etki meydana getirebilmek için takım çalışmalarına önem vermeye başladıkları görülmektedir. Takım çalışmalarının geleceğin örgütlerinin temel belirleyici unsuru olacağı örgüt faaliyetlerinin çoğunun ekip çalışmaları ile sürdürüleceği iddia edilmektedir (Drucker 1992). Takım



çalışmalarında sinerjinin meydana gelmesi için bireyin istek ve o konu hakkında bilgili olması iki ön koşuldur (Hoopes,2000).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri yönetim anlayışlarını düşük oranda da olsa “Adil” olarak tanımlamaktadır.

Günümüz toplumunda insanların davranış ve eylemleri diğer insanlar üzerinde geçmiştekine oranla daha fazla sosyal etkiye sahiptir. Dolayısıyla Adalet kavramı günümüzün en önemli kavramları arasında yer almaktadır (Rebore, 2001). Bu etkileşimin sonunda insanlar kendi hakları konusunda eşitliğinin sağlanmasını, performanslarının ve liyakatlerinin karşılığını talep etmektedirler. Çalışanların çalıştıkları kurumlarda kendilerine ve diğer çalışanlara ne kadar adil davranıldığı ile ilgili algıları onların örgütsel adalet algılarını meydana getirmektedir. Örgütün adalet kavramına verdiği anlam ile çalışanlarının performans ve verimi yakından ilgilidir denebilir.

Örgüt içinde herkese adil davranılmasının önemi bu davranışın uzun dönemde bütün üyeleri ilgilendirmesidir. Tüm üyeler işini doğru yapan, kurallara riayet eden çalışanların ödüllendirilmesini beklemektedir (Lind ve Tyler ,1988). Örgütte çalışanların, örgüt içindeki kaynakların ve faydaların, adilane dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik tutumları dağıtım adaletidir (Folger ve Konovsky,1989).

Yöneticiler kurumlarda işlerin eşit olarak dağıtılmadığı algısının varlığını hissettiklerinde bunu mutlaka çalışanlarına açıklamalıdır. Aksi durumda kurum içinde huzursuzluk artar ve çalışanları harekete geçirmek imkânsızlaşır. (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Yavuz (2009)“un, okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarını, yönetim kuramları bakımından değerlendirdiği araştırmasında, okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının daha çok klasik kuramların varsayımları ile paralellik gösterdiğini belirlemiştir.

Belew-Nyquist (1997), ilköğretim öğretmenlerinin etkili okul yöneticilerine ilişkin algılarına yönelik araştırmasında öğretmenlerin okul liderinde bulunması gerekli gördükleri özellikleri, dürüst, yeterli, önemseyici, güvenilir, esprili, değerlere sahip, anlayışlı, saygılı, başarıları takdir edici olarak sıralamışlardır.

Ropers, Huilman ve Bernett (2005) bir üniversitenin eylemci öğrencileri ile yönetici algıları üzerine yaptıkları çalışmada öğrencilerin yöneticileri, otoriter (güç,

kontrol, yetki sahibi), rakip ve düşman, destekleyici, ilgisiz ve ulaşılamaz şeklinde dört sınıfta tanımladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Kurt ve Terzi (2005), araştırmasında “otokratik”, “demokratik”, “laissez faire” (başıboş/tam serbesti tanıyan) şeklindeki müdür davranışlarını araştırmışlardır. Müdürler, kendilerini daha çok işe odaklı olarak algılayan öğretmenler; çalıştıkları okullardaki müdürleri büyük bir oranda “demokrat” olarak nitelemişlerdir. Araştırmada Demokrat (insana yönelik) yönetici davranışlarının, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışlarının ise öğretmenlerin örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Yıldırım (2006) okul müdürlerinin liderlik biçimlerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara il örneği) adlı araştırmasında, kamu okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri açısından okul sağlığını nasıl buldukları araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, müdür etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile ilişkisi ortaya koyulmuştur.

### **5.1.2.Karar Alma Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri kararlarını alırken en çok “Danışmacı”; en az “Üst Yönetimin Beklentisine Uyucu” yönetici davranışı göstermektedir.

Karar vermek herhangi bir durum karşısında hedef koymak, hedeften istenilen neticeyi almak için verilerin toplanması ve sonrasında sistemli bir yöntem takip ederek oluşturulan seçenekler arasından en uygun olana karar vermektir (Tekin, 2010). Bir işe başlamak için yapılması gereken atılması gereken ilk adım karardır (Üstün ve Bozkurt, 2003). Karar alma bir süreç içerisinde gerçekleşir. Alınan kararı açıklama ise bu sürecin sonucunu ifade etmektir. Bundan dolayı karar vericilerin karar verme aşamasına gelinceye kadar geçecek olan sürece odaklanmalı ve bu süreci iyi analiz etmelidir. Kurum yöneticisi kararın başarılı bir şekilde sonuçlanmasını istiyorsa, kurum içindeki insani değerleri ve kültürü göze alarak kurumuna uygun bir şekilde karar vermeyi tercih etmelidir. Kararı doğru değerleri içermiyorsa bu karar kurum içi tansiyonu artıracak ve başarısız olacaktır (Briggs ve Little, 2008).

Karar alma, alternatifleri belirledikten sonra bu alternatifler arasından en uygun olanı seçmeyi hedefleyen bir süreçtir diyebiliriz (Rollinson, 2002). Bu süreçler genel olarak problemin saptanması, çözüm için farklı çözüm önerilerinin geliştirilmesi, geliştirilen bu önerilerin değerlendirilmesi, en uygun alternatifin seçimi, alınan kararları uygulama safhasına geçirme ve uygulamanın etkinliğini analiz etme gibi aşamalardan oluşur (Adair, 2007; Lunenburg, 2010).

Yöneticileri diğer insanlardan ayıran ve onların yönetici davranışlarını gösteren eylemlerin adına karar verme denebilir (Harrison, 1996). Kurumlarda karar alma çoğunlukla yöneticilere has bir davranış olarak görülmektedir. Dolayısıyla karar almada çekimser davrananların kariyerlerinin çok uzun sürmediği söylenebilir (Folino,1999). Buradan yöneticilerin karar almada sorumluluk almaktan çekinmemeleri gerektiği çıkarılabilir. Karar almada kurum yöneticisinin sorumluluk alması kararın uygulanmasındaki başarıyı artıracak düşünülebilir (Başaran,1989). Karar almada yaşanabilecek bir olumsuzluğun okulun hedeflerine ulaşmayı engelleyecek boyut alabileceğini, okul yöneticilerini ve öğretmenlerini yaptıkları işe yabancılaştırabileceğini unutmamak gerekir (Yılmaz; 1999).

Yöneticilerin kararlarını verirken astların veya karardan etkilenecek olanları karar verme süreçlerine katmasına katılımcı karar verme (Mulder ve Wilke, 1970) veya birlikte karar verme olarak adlandırmak mümkündür. Karara katılma, karar sürecinin çalışanlara açılmasıdır (Ural ve Aksay,2008). Greeg'e göre karar verme sürecinin çalışanla paylaşılması karara personelin katılımıdır (Aydın, 2000). Genellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin sorumluluk alanında olan kararlara çalışanların/astların katılımı katılımcı karar almadır. (Edwards, 2002).

Coch ve French'in "Harwood Manufacturing Company" adlı çalışmasında istişareye yani katılımcı karar vermenin davranışlar ve işin verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını saptamışlardır. Takmaz(2009), Öğretmenlerin kurumlarında alınan kararlara katılmasıyla örgütsel iletişim algılarının artması arasında pozitif ilişkinin var olduğunu belirtmiştir. Karardan etkilenecek kişilerin veya kişi gruplarının kararın alınmasına ne kadar çok iştirak ederlerse kararın uygulanmasına da o kadar katılırlar (Bursalıoğlu, 2005).

Kararı uygulayacak veya karardan etkilenecek olanların desteğini alan kararların başarıya ulaşma şanslarının daha yüksek olabileceğini söylemek

mümkündür. Bu nedenle örgütlerde tepeden aşağıya doğru dikte edilen kararların yerine örgüt üyeleri ile paylaşılarak alınan kararlar daha verimli olabilecektir. Bunun için yöneticiler kararları için mutlaka astlarının desteğini almalı ve karar alırken onların kararlara katılımını sağlamalıdır. Bunun örgüt ve çalışanlar için sayısız yararları olacaktır.

Katılımcı karar almada personelin ihtiyaçları ve kişisel çıkarları dikkate alındığından üstün asta verdiği direk karardan daha doyum verici olacağı aşikârdır. Bu sayede çalışanlar bilgi ve kabiliyetlerini kullanarak yeni işler ve bu işlerini daha iyi yapma şansı bulurlar. Bu durum çalışanların yeterlilik ve güvenlik duygusunu artırarak onlar için daha uygun iş koşullarının varlığı demektir. Katılım, çalışanın yönetime gelmesidir. Bu şekilde kurumsal özdeşleşme artar (Balay, 2000).

Yöneticinin karar verirken katılmaya önem vermesindeki asıl amaç iyi kararların ortaya çıkışını sağlamaktır. Burada okul yöneticileri için kararlara kimi, ne zaman, ne ölçüde katacağı en önemli sorununu oluşturmaktadır. Moore'a göre (1966) öğretmenlerin karar süreçlerine katılımının sağlanmasına ve kararlarda etkili olmasına büyük önem verilmelidir. Ancak şunu da unutmamak gerekir kararlara katılım her zaman etkili bir yöntem olmayabilir. Burada astların niteliklerini dikkate almak yönetsel başarı için elzemdir.

Demokratik lider izleyenlerinin tartışmalarına ve karar vermeye katılımlarını teşvik eder. İzleyenleri bilgilendirir, onların kendi düşüncelerini ifade etmesine imkân tanır, karar alma süreçlerine astlarını katar. Bu tip liderler astlarda düşük devamsızlık, yüksek derecelerde iş doyumunu yaratır ve kurumlarını başarıya ulaştırır (Güney, 2001; Şimşek, 2005). Buradan kararlarını alırken istişare/katılıma önem veririm alt temasına ait görüş bildiren kurum müdürlerinin demokratik liderlik tarzı sergiledikleri düşünülebilir.

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri kararlarını alırken en çok “Danışmacı”; en az ise “Akılcı” yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Sosyal bilimci Herbert Simon rasyonel Yaklaşımın kurucusu olarak kabul edilir. Rasyonel modele göre karar verme süreçleri;

- Belirli bir sorunun varlığı (İhtiyaçların ve sorunun belirlenmesi)
- Hedeflerin belirlenmesi (Amaç ve hedeflerin önemlilik sırasına göre sıralanması)

- Seçeneklerin Belirlenmesi
- Belirlenen seçeneklerin değerlendirmeye alınması
- Seçeneklerden tercih edilenin belirlenmesi (Her seçeneğin karşılaştırılması sonucu)
- Kararın uygulanması
- Sonucun değerlendirilmesi (Leach, 1998)

İnsanların belirli amaçları vardır ve bu amaçlara ulaşabilmek için kullanabilecekleri çok sayıda ve çeşitlilikte araçlara ve tercihlere sahiptirler. İnsanlar bu araç ve tercihlerin olumlu ve olumsuz yönleri ile fayda zarar karşılaştırmalarını yaparlar. Bu karşılaştırma sonucunda insanlar kendi amaçlarına ulaşabilecek en iyi tercihi yapacaktır. Buradan insanların değişik tercihlere sahip olduklarını, bu tercihlerden hangilerinin hangi sonucu vereceğini bildiği, sonuçları değerlendirerek tercihler arasından önceliğini belirlemektedir (Kahler, 1998).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri kararlarını alırken en çok “Danışmacı”; en az “Akılcı” yönetici davranışı göstermektedir.

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri özel ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak kararlarını alırken “Mevzuat Uygulayıcı”, “Otoriter” ve “Üst Yönetimin Beklentisine Uyucu” yönetici davranışı göstermektedir.

Ülkemizde Kamu ve özel tüm ilk ve orta eğitim kurumları MEB’e (Milli Eğitim Bakanlığı) bağlıdır. Ancak kamu okulları için hemen hemen tüm ayrıntılar üst makamlarca tespit edilir ve bunlar tüm okullar için geçerlidir. Merkezden belirlenen istekleri karşılamak için okul müdürleri personelini okul çevresi kaynaklarını verimli kullanamamaktadır. Bütçe yapmak, öğretmenini seçmek, gerekli duyduğu konularda hizmet içi eğitim planlamak, öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin kendi koşullarına uygun karar vermek neredeyse imkânsız gibidir. Bu durumdaki kamu okul müdürü kendisinden istenilenleri yasa ve yönetmelikler yoluyla karşılamakta okulun mal, araç ve gereçlerini koruyan olmaktan öteye gidememektedir (Şimşek, 1997).

Geleneksel olarak okul müdürlerinden beklenenler mevcut durumu devam ettirme ve okulun asıl işlevini yerine getirme, yasaların ve yönetmeliklerin elverdiği ölçüde kaynak bulma şeklinde ifade edilebilir (Şişman, 2010). Okul müdürleri yasal mevzuatlara ve onların sunmuş oldukları seçeneklere katı bir şekilde bağlı hareket etmemelidirler. Şüphesiz bu katı bağlılık hammaddesi insan olan okul ortamında

mevzuatın ve sunmuş olduğu seçeneklerin yetersiz kalacağı çok fazla duruma ortaya çıkaracaktır. Bu durumda rutinin dışında okulun hedefleri ve okulun hammadde olan insanın sosyal-psikolojik ve kişisel özellikleri dikkate almak gerekir (Erdem, 2002)

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin etkinlik konusundaki yetki alanının genişliği okul yönetimlerini eğitim ve öğretim etkinliklerini bu merkezlerden gelen emirlerle yürüttüklerini ifade edebiliriz. Eğitim Sistemimizde yetkiler merkezde toplanmıştır. Dolayısıyla tüm kararlar merkez örgütlerde alınmaktadır. Eğitim sistemimizde alt kademelere doğru karar alma veya karar süreçlerine katılma ortadan kalkmaya başlamaktadır.

Eğitim sistemimiz demokratikleştirilerek katı kuralcılıktan vazgeçilmeli eğitim sisteminin en önemli paydaşları konumundaki eğitim yöneticileri ve öğretmenler emre itaat eden unsurlar olarak görülmekten geri durmalıyız.

Hiçbir yönetici alternatiflerin tamamını bir bütün olarak görme şansına insan olmanın sınırlılıkları itibariyle sahip değildir. Zaten teknik donanım itibariyle de yönetici bu şansa sahip olamayabilir. Eğitim yöneticilerin kararları kimseyle istişare etmeden tek başları alması öğretmen ve diğer çalışanları sadece uygulayıcı pozisyona sokar, okulda demokrasi gelişimini olumsuz etkiler, okulda çalışanlar arasında çatışma yaratır. Öğretmen ile yönetici arasında ilişki zayıflar. Bir çalışanın eğitim seviyesi arttıkça karar alma süreçlerine katılma isteği artar ve kurumda etkin olmaya çalışır. Eğitim yöneticisi ile öğretmenler hemen hemen aynı eğitim düzeyinde olduğu için öğretmenlerin kararlara katılma konusu daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilir (Onaran, 1975).

Otokratik lider tüm kararları kendi verir (Bolden vd., 2003). Diğer bir anlatımla hedefleri, planları, stratejinin belirlenmesinde astlara söz vermez. Aldığı kararlara kayıtsız koşulsuz itaat edilmesini bekler (Yörük vd., 2011). Buradan hareketle karar alma süreçlerini “Tek Başına Alma/Otoriter” alt teması içerisinde değerlendirilen okul müdürlerinin yönetim anlayışlarının otokratik liderlik yaklaşımına daha yakın oldukları söylenebilir.

Genel yönetimin merkez veya taşradaki kurum ve kuruluşlarında kilit noktalarda görev yapanlara üst düzey kamu görevlileri denebilir (Ergun,1988). Kurum ve kuruluşların en üst düzeyinde ya da bu düzeye yakın yerlerde görev yapan,

mühim sorunlarda hükümetin izlediği siyasa üzerine etki yapabilecek olan kişilere üst düzey yöneticiler denir (Cem,1976). Eğitim yönetiminde hâkim olan pozitivist ve bürokratik yönetim anlayışının temel eksiklikleri; amaç merkezli olması, karar alma süreçlerinin rasyonelliği, bireyin ihmal edilmişliği, yetkilerin üst yönetimde toplanmış olması ve yapının her şeyden öncelikli olması şeklinde sıralanabilir (Bush, 1995).

Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak kararlarını alırken “Tecrübelilere Danışmacı” yönetici davranışı sergilemektedir.

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri kararlarını alırken düşük oranda da olsa “Akılcı” yönetici davranışı göstermektedir.

Tracy (1994) çalışmasında yöneticilerin çalışanları kararlara katma düzeylerini araştırmıştır. Çalışma sonunda hem okul hem de şirket yöneticilerinin kritik karar almak zorunda olduklarında karar vermeye ilişkin olarak diğer yardımcılarıyla beraber karar aldıklarına ulaşmıştır.

Eğitim kurumunda kurum müdürlerinin etkili karar alma yeteneği ile okulun eğitim ve öğretim kalitesi arasında çok yakın bir ilişki vardır (Blase ve Blase,1999; Gill,2012). Okul yöneticilerinin yaptığı en mühim işlerden biri karar vermektir. Etkili yönetici olabilmek için mantıklı karar verme çok önemlidir. Yönetimde karar alma kaçınılmadır (Yalom, 2000; Ivey, Ivey ve Simek Downing,1987). Kurum müdürünü karar alırken iki unsur etkilemektedir. Bu unsurları iç öğeler ve dış öğeler şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. İç öğeler arasında müdür yardımcıları, öğretmenler öğrenciler sayılabilir. Buna karşılık dış öğelerde ise üst yönetim, yerel yönetimler, okul aile birlikleri sayılabilir (Bursalıoğlu,2005; Nas,2010). Eğer kurum yöneticisi karar süreçlerine astlarının da katılmasına olanak verirse sürece katılanlar olumlu tutum geliştirecek ve kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için daha çok çaba sarf edecektir. Ayrıca karar almak için gerekli olan bilgi kurum içinde daha hızlı ve serbestçe yayılacak ve sonunda denetim daha kolay olacaktır (Onaran, 1975).

### 5.1.3 Ödül ve Ceza Takdir Etme Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri ödül ve ceza takdirinde en çok “Performans Değerlendirici ”ve “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı” ; en az “Ceza Karşıtı” yönetici davranışı göstermektedir.

Örgüt hangi büyüklükte olursa olsun veya ne kadar güçlü yönetim anlayışıyla yönetilirse yönetilsin örgütlerin büyüyüp gelişmesi çalışanlarına bağlıdır. Bu noktada çalışanları için işi ile ilgili tatmin duyma ve başarılarından dolayı tanınma ve ödüllendirilmesi için elverişli ortamın oluşturulması çok önem taşımaktadır. Aksi durumda çalışanlar bu ortamın var olduğu yere kaçacaklardır (Huling, 2000).

Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğünde ödül; “bir başarı karşılığında verilen mükâfat, armağan” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 01.08.2017). Çalışanların davranışlarında tekrarlanma ihtimalini artıran her sonuç ödül olarak adlandırılabilir (Koçel, 2010). Ödüllendirme sonucu çalışanlar olumsuz olabilecek sonuçlardan uzak durmaya çalışmakta olumlu nitelenebilecek sonuçlara yaklaşmaktadır. Ödüller için iyi seviyede performansı gösteren personele teşekkür etmenin bir başka yolu olduğu denebilir (Barutçugil, 2004).

Ödüller, çalışanların çaba ve başarılarının karşılığında bazen ücret artışı, prim veya ikramiye olarak somut olabileceği gibi bazen de takdir, teşekkür veya yetkilendirme gibi soyut da olabilirler. Somut ödüller daha uzun süreli etkiye sahip olmanın yanında, ekonomik yönden de sıkıntı çekenler için tercih nedeni olmaktadır. Soyut ödüller ise daha çok gurur kaynağı olarak görülmektedir (Yenipınar, 2005). Şüphesiz her çalışanın ödül beklentisi farklı olmaktadır. Olağanüstü çabaların, değişen davranışların ve olağanüstü başarıların takdir edilmesi yöneticilerin çalışanlara ödül takdir sebebi olabileceği gibi geniş gruplar tarafından kabul görme, işini garanti görme hissi, kişisel olarak başarı ve tatmin duygusu çalışanın ödül aldığı anda yaşayabileceği hisleridir (Aguanno, 2004). Örgütlerde uygulanan ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin çalışanlarının üzerinde büyük etkiye sahip olduğu kabul görmüş bir gerçektir. Burada ücret artırımını ve terfi artan ilgiyle ele alınmaya başlamıştır. Özellikle de insani yaklaşımlı ödül sistemlerinin çalışan üzerindeki etkisinin önemi vurgulanmaya başlanmıştır (Ekinci, 2008).

Verimli ve performansı yüksek olan çalışanların daha üretken, becerilerini daha iyi kullanan ve sorumluluk alan bireyler olacağı düşünülebilir. Tam tersinden



motive edilmemiş bireylerin üretmekten, becerilerini kullanmaktan çekinecekleri ve sorumluluk almayacakları düşünülebilir. Verimliliği ve performansı yüksek çalışanlar için motivasyon aracı olarak ödüllendirme kullanılabilir. Ödüllendirme çalışanların görevlerini daha istekli yapmalarını sağlayan ve onların performansını artıran motivasyon kaynaklarının tümüdür denebilir. Yaptığı işin karşılığında takdir edilen öğretmen mutlu olur. Başarılı olma hissi yaşaması ile morali yükselir ve mesleğine bağlanır (Silah, 2007).

Başka bir görüşe göre ise beklenen ödüllerin elde edilememesi cezadan farklı değildir. Ödül ne kadar çok elde edilmeye çalışılırsa elde edilemediğinde de o kadar hayal kırıklığı yaratır. Ödüller yönetici ile astların arasında ilişkilerin zedelenmesine yol açabilmektedir. Ödüller risk alma cesaretini azaltmaktadır. Çünkü bir görev alan çalışan görevi başarıp ödülün elde dilmesi için zorlukları ve engelleri minimize etmektedir (Kohn, 1997).

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğünde ceza; "Uygun olmayan davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 01.08.2017). İstenmeyen davranışların tekrarının önlenmesini ve istenen davranışların ortaya çıkmasını sağlayan yaptırım ise cezadır (Eroğlu, 1982). Cezalar çok istenmeyen bir yöntem olsa da davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Eleştirmek, ödül vermemek, yetkilerini almak, daha alt görevlere çekmek, işten ayırmak gibi uygulamalarda cezalandırma sayılabilir (Yıldırım, 2007). Yapılan çalışmalar göstermiştir ki davranışları değiştirme konusunda cezalar ödüller kadar etkili değildir. Elbette cezalar da istenmeyen davranışların tekrarlanma sayısını azaltır. Ancak cezalar yöneldiği amacı gerçekleştirme hususunda ısrarcı olan bireyler için engelleyici olamayacaktır. Bu cezalar kişilerde ancak kızgınlık, kırgınlık yaratacaktır. Bundan dolayı cezalandırmadan daha çok ödüllendirme tercih edilmelidir (Koçel, 2010). Şu da bir gerçektir ki motivasyon araştırmaları çalışanların kurallara uymasında cezanın bazen işe yaradığını göstermiştir (Eraslan, 2004). Türk Eğitim Sisteminde ceza uygulamaları iş görenlerin davranışlarını kontrol altında tutmak ve onların davranışlarını kurum koşullarına yönlendirmek için kullanılır (Eren 2001).

Performans, önceden belirlenmiş iş gerekliliklerine ve standartlarına uygun olarak hedeflenen amaçlara ulaşma derecesidir (Canman, 1993). Performans

kavramını çalışanın göstermiş olduğu çabanın nitel ve nicel sonuçları olarak değerlendirebiliriz. Önceden belirlenen ölçütler çerçevesinde çalışanın görev ve hedefleri yerine getirirken meydana getirdiği mal, hizmet veya düşünceyi performans olarak adlandırabiliriz (Pugh, 1991). Performans, personelin görevini yaparken hangi seviyede çaba sarf ettiğini gösterir (Schuler, 1995).

Performans değerlendirme ise personelin işlerini hangi seviyelerde yaptığına ilişkin kurumsal araştırma yapıp bilgi toplama sürecidir (Waxin ve Bateman, 2009). Performans değerlendirmesi kurumlarda ücret sisteminin oluşturulmasında, personelin terfi almasında kullanılan bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Bireysel ya da örgütsel başarının artırımı için performans değerlendirmesi sonucu yüksek performans gösterenleri mutlaka ödüllendirmek gerekir (Benligiray; 2007). Performans değerlendirme çalışan yeteneklerinin yapılacak işin özellikleri ve gerekliliklerine ne kadar uyduğunu saptayan ve çalışanın iş konusundaki başarısını analiz etmektir (Akyüz, 2001). Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler sayesinde ödül, ceza, düzeltici ve geliştirici önlemler almak mümkün olmaktadır. Başarım seviyesi hakkında bilgi sahibi olan çalışan kendini düzeltme ve geliştirme imkânı bulabilmektedir (Tutum, 1976). Buradan performans değerlendirmenin işlemlerinin sonunda ödüllendirmenin de yer aldığını söyleyebiliriz. Çalışanın ödüllendirilmesi motivasyonunda önemli bir unsurdur. Çalışanın ödüllendirilmesi onu olumlu yönde motive edecektir.

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri ödül ve ceza takdirinde en çok “Ceza Karşıtı”; en az ise “Adil” yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Geleneksel motivasyon anlayışında katı kontrol, katı cezalar ve şartlara sıkı sıkı bağlanmış ödüllendirme anlayışı hakimdir. Hâlbuki yeni motivasyon anlayışında daha esnek kontrol anlayışı benimsenmiştir. Bundan da çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamak amaçlanmıştır (Doğan, 2006).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri ise ödül ve ceza takdirinde en çok “Performans Değerlendirici”; en az “Adil” yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Adalet kavramı iyilik, doğruluk, hak, hukuk, eşitlik gibi değer yargılarını barındıran; uyumluluk, düzgün işleyen süreç, bir düzenin doğru işlemesi gibi anlamlara gelen kapsamlı bir kavramdır (İzveren, 1980). Bu geniş kapsam

içerisinden elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi kazanımların personel tarafından adil olarak algılanması Dağıtım Adaleti olarak adlandırılmaktadır (İçerli, 2010).

Çalışanlar adalet konusunda duyarsız değillerdir. Görevlendirmelerden tutun ödül ve cezaların dağıtımına kadar her şey ile ilgilenirler ve kendilerini diğer personel ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın amacı uygulamaların herkese eşit uygulanıp uygulanmadığı öğrenme tutumu içindedirler. Buradan başarılarının sonucunda ücret, prim, ikramiye gibi maddi olarak ödüllendirilen ile terfi, statü gibi gayri maddi bir şekilde ödüllendirilen kişi başarı ile ödül ilişkisini adil bir biçimde algılıyorsa iş tatmini ve verimi artacaktır (Uyargil; 2013).

Ödül ve ceza hususunda kendilerine adil davranıldığını düşünen örgüt personeli örgüte olan bağlılığı daha da güçlü hissedecektir (DeConinck and Stilwell,2004). Adaletin var olduğu hissi personellerde olumlu davranışlara yol açarken adaletsizliğin var olduğu hissi hedeflere ulaşma noktasında olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Beugre 2002; Cropanzano, Byrne, Bobocel and Rupp 2001; Van den Bos 2001). Ödüllerin dağıtılması, terfi kararlarının alınması, kazançların dağıtımı gibi yönetsel faaliyetlerde adil olmak örgüt çalışanlarında güven duygusunun oluşmasına etkindir (Locke, 1984).

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri özel ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak ödül ve ceza takdirinde “Yasa ve Yönetmelik Uygulayıcı” yönetici davranışı göstermiştir.

Her kurumun bir ödül sistemi vardır. Ödüllendirme süreçlerinde siyasi tercihlerden, kayırmalardan uzak durmalı; mevzuata uygunluk, esneklik gibi ölçütler önemsenmelidir (Balcı, 1991). Öğretmenlere verilecek ödüller mevzuatta belirlenmiştir. İlgili mevzuatta emsallerine göre başarılı sayılan öğretmenlerin gayret ve çalışmaları nedeniyle ödüllendirilmesi ön görülmektedir.

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri ödül ve ceza takdirinde düşük oranda da olsa “Adil” yönetici davranışı göstermektedir.

Kuyzu'nun (2007) çalışmasına göre çalışanların en önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan alacakları ücret ve ek kazançlardır. Kaya (2005), yaptığı çalışmada kurumların ödüllendirme sistemlerini daha çok parasal nitelikli olarak ele aldığını ve kurumların ikramiyeyi ödüllendirme mekanizması olarak kullandığını tespit etmiştir. Yiğit (2003) “İlk ve ortaöğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin ödül ve ceza uygulamalarına ilişkin algıları” konulu çalışmasında öğretmenler “Ödüllendirmede açıklık ve adalet ölçütlerinin uygulanma düzeyinin az olduğu” görüşündedirler. Özkes (2000) “Organizasyona Dayalı (Dolaylı) Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları ve İşgören Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Uygulama” adlı araştırmasına katılanların adalet ve eşitlik ilkesi açısından performans sistemine dayalı ödüllendirmeye olan inançlarının olumlu olduğu görülmüştür.

#### **5.1.4. Problem Çözme Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri Problemlerle karşılaştığında en çok “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu”; en az “Kaçınmacı” yönetici davranışı göstermektedir.

Problemin varlığı insanlık tarihi kadar eskidir denebilir. Fakat çağımız da değişim ve gelişimin hızlı yaşanması problemleri daha karmaşık yapabilmektedir. Dinamik olan problem ve çözümleri değişime neden olmaktadır. Bu değişim yönetici durumundaki kişilerin karşılaştığı problemleri artırmakta ve karmaşıklaştırmaktadır. Bu noktada problem çözümü çağdaş yönetim anlayışının önemli konuları arasında yerini almaktadır (Öğülmüş, 2001).

Hemen hemen tüm problemler iki ana unsurdan oluşur. Bunlar problemin çözümüne gerek duyulması, çözüm için üretilmiş seçeneklerden birine karar verilmesidir (Evans, 1991). İnsanlar yaşantıların çok büyük bölümünde problem çözme ve karar verme ile karşı karşıyadır. Çoğunlukla bu süreçler aynı anlamı içerecek şekilde kullanılmaktadır (Korkut, 2004).

İstenilen bir yolda yol alırken ortaya çıkan engele (Koçel, 2010), bulunulan konum ile arzu edilen konum arasındaki farka (Hicks 1991), hedefe ulaşmak için biriktirilen enerjimizin karşısına çıkan engellere (Bingham, 2004), hedeflere ulaşmamızın önündeki çatışma hali (Morgan 1995), bireyin zihin dünyasını karıştıran inançlarını belirsizlikten uzaklaştıran her şeye (Gelbal,1991) problem denebilir. Problemin varlığı şu an ki mevcut durum ile ulaşılacak istenilen durum arasındaki farkın olması ve bu farkın nasıl bir yol veya yöntem ile kapatılacağına bilinmemesi demektir (Hayes, 1981). Buradan problem çözme bulunduğunuz noktadan hedeflediğimiz noktaya gitmek için seçenekler bulma sanatıdır diyebiliriz (Altun

2000). Problemler çoğunlukla belirli olmayan durumlar, doğruluğu ve gerçekliğinden şüphe duyduğumuz hallerdir. Problemlerin içinde zorluk barındıran ilişkiler vardır (Kalaycı ,2001). Probleme birey ve örgüt açısından bakmak mümkündür. Birey açısından problemi gereksinimlerinin önündeki engel olarak tanımlayabiliriz. Örgüt açısından ise problemi hedeflerin gerçekleşmesini durduran, yavaşlatan veya saptıran engeldir diyebiliriz (Başaran, 1989). Örgütler açısından problem istenilen veya hedeflenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar arasında örgütün etkinlik ve verimliliğini azaltan ancak örgütün varlığını tehlikeye sokmayan boşluktur (Dinçer, 1985). Özel olarak belirtmek gerekirse okul yöneticilerinden problemleri doğru teşhis edebilmeleri ve kriz durumlarında soğukkanlı davranarak karar verebilmeleri beklenmektedir (Doğan, 1997; Çelikten, 2001).

Birey veya örgüt yöneticisi hangisi açısından düşünürsek düşünülelim engeli ortadan kaldırmak için çaba uğraşısı içerisine girdiğimizde problem çözme süreci başlamış olur (Başaran, 1989; Gelbal, 1991). Problem çözme bir süreçtir. Bir karar almak için durumun tespit ve analizi yapılır. Alternatif çözümler belirlenir ve arasından biri seçilip uygulanır. Son olarak sonuç değerlendirilir (Latterell, 2003). Bu süreç şu an içinde bulunulan durumu arzu edilen duruma taşıma sürecidir (Rakich ve Krigline, 1996). Problem çözme sürecini şöyle özetleyebiliriz (Stevens,1998); problemin anlaşılması, problemin çözümü gerekli bilgilerin derlenmesi, problemin varoluş nedenine ulaşılması, çözüm için seçeneklerin belirlenmesi, en iyi seçeneğin seçilmesi, problemin çözümü ( Akt: Güçlü, 2003).

İnsanları çözüme ulaştıracak bilgi birikimi ve bu birikimin bir soru karşısında uygulama becerisi problem çözme becerisidir (Büyükkaragöz ve Çivi, 1995). Problem çözme insanların karşılaştıkları sorunlu durumlara karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal, davranışsal süreçlerdir diyebiliriz (D’Zurilla ve Nezu, 1990). Problem çözme ile ilgili şu noktalar çok önemlidir (Bingham,2004). Problem çözme kapsamlı bir süreç olduğu bilinmelidir. Kişilerin problemleri çözeceğine olan inançları tam olmalıdır. Problemleri fırsat, mevcut durumdan daha ileri bir konuma gitme için araç görmelidir. Problem çözme süreci cesaretle, kendine olan güvenle başlar. Problem çözme geçmiş tecrübeleri aşılması güç bir durum için yararlı kuvvetler halinde harekete geçirmedir. Problem çözme süreci ile karar verme süreci paralellikler taşıyan süreçlerdir. Bir anlamda problem çözme süreci karar verme sürecidir. Okul

yönetiminde öğrenci için uygun öğretim ortamının sağlanması ve öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması etkili okul yöneticisinin ayrıcalıklı nitelikleridir (Balcı, 2001) Karar verme ve problem çözmede en iyi yaklaşım yoktur. En iyi yaklaşım mevcut duruma en uygun stratejinin benimsenmesidir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bir problemin çözümü için kurumla ilgili bir değişikliğe gitmek için, karar vermek için bir takım aşamalardan geçmek gerekir. Bu aşamalar problemin saptanması, problemle ilgili bilgilerin toplanması, toplanan bilgileri yorumlama, bu yorumlamadan elde edilen seçeneklerin değerlendirilmesi ve nihayet en iyi seçeneği uygulama (Başaran,2000).

- 1) Problemin Anlaşılması: Problemin iyi tanımlanması alınacak kararın etkin olmasını sağlayacaktır (Yiğit, 2000). Buradan problemlerin kaynağının gerçek nedenlerini tespit etmenin yöneticilikte ne kadar önemli olduğu sonucuna varılabilir.
- 2) Problemle İlgili Bilgilerin Toplanması: problemin nitelik olarak çeşitli yönleri incelenir ve problem hakkında bilgi toplanır. Bu bilgiler karar için ön düşünceleri oluşturur (Binbaşıoğlu, 1983).
- 3) Bilgileri Yorumlama: problemin çözümü için bütün bilgiler toplanmaz ve bunlar ciddi şekilde yorumlanmaz ise teşhis yanlış ve yanlış teşhisin sonucunda yanlış karar alınmış olur ( Gürsel, 1997).
- 4) Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Çözüm için belirlenen her bir seçeneğin problemin çözümüne ne seviyede katkı sunacağı öğrenilmeye çalışıldığı safhadır.
- 5) Uygulama: Çözüm için belirlenen seçeneklerin değerlendirilmesinden sonra en uygun olan seçeneğin uygulamaya konmasıdır.

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri Problemle karşılaştığında en çok “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu”; en az ise “Düşünen Yaklaşımçı” ve “Kaçınmacı” yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Düşünen yaklaşım, karar verirken veya problem çözerken seçeneklerin sonuçlarını ölçmeyi içermektedir. Bu yaklaşım kişinin bir problem karşılaştığında problem durumunu anlamaya çabalayıp çabalamadığı ve durumla ilgili tüm bilgileri

dikkate alıp almadığını ölçer. Problem çözme yetisi insan hayatının tüm evresinde kullanılan ve basit olsun karmaşık olsun tüm durumlarda yer alan bir yaşam becerisidir. Karşılaşılan problem bazen küçük bir eylem sonucunda bazen ise yoğun düşünme sonucu çözülebilir (Gülşen, 2008). Şüphesiz problem çözme becerisi ile ilgili kavramlardan biri düşünmedir. Düşünme yaşanan dünyayı anlama çabası olarak kabul edilebilir (Cenkseven ve Vural, 2006). Düşünen yaklaşımda yönetici pozisyonundaki kişi problem çözme süreçlerine başlamadan önce veya süreç başladıktan sonra problem veya durum hakkında yer yer değerlendirmeler yapmaktadır (Cross, 2000).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri ise Problemlerle karşılaştığında en çok “Problem Çözme Aşamalarına Uyucu”; en az “Kaçınmacı” yönetici davranışı göstermektedir.

Özel ortaöğretim kurum müdürleri Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak Problemlerle karşılaştığında “Kendine Güvenen” yönetici davranışı sergilemektedir.

Kişilerin kendine güvenmeleri, kendisini tanıması, sınırlarını bilmesi ve iç sesine kulak vermesiyle şekillenmektedir. Kendine güvenmek başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelidir (Asunakutlu, 2001). İşte bu noktada yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları problemlerde kişisel yeteneklerine güvenmeleri problemin çözüm basamaklarında olumlu katkı olarak kendini gösterebilir. Problem çözümede kendine güvenen bir yönetici kurumu ile ilgili karar alabilen ve aldığı bu kararlardan memnun olan yöneticidir. Aynı şekilde yeni problemlerle karşılaştığında durumu anlamaya gayret eden, yaratıcı ve etkili çözümler üreten ve planını yürütebilen yönetici problem çözümede kendine güvenen yöneticidir (Heppner ve Petersen, 1982.).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri Problemlerle karşılaştığında düşük oranda da olsa “Danışmacı”, “Düşünen Yaklaşımcı”, “Kaçınmacı” yönetici davranışı göstermektedir.

Gillespie (1997) okul müdürlerinin problem çözme süreçlerinin karşılaştırması adlı çalışmasında kadın ve erkek yöneticilerin problem çözme süreçlerinin arasındaki farklılıkları araştırmıştır. Çalışmanın sonunda cinsiyete göre problem algılayışı ve problem çözme şekillerinin farklı olduğunu göstermiştir.

Bunun yanında genel sonuçlar problem çözme süreci problemi tanımak, empati kurmak, insanı önemsemek, adil olmak, uzlaştırmak olarak belirtilmiştir.

### 5.1.5.Yönetim Modeli Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri en çok “Sürdürümcü”; en az ise “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” modeline uyan yönetici davranışı göstermektedir.

“Sürdürümcü” alt temasında toplanan kurum müdürlerinin görüşleri mentor kavramını çağrıştıran ifadelerdir. Mentor dilimizde rehberlik eden, danışılan, akıl hocası, usta, kılavuz gibi adlara karşılık kullanılmaktadır. Mentoluk bir süreçtir. Bireyin amaçları istikametinde güven ve gönüllülüğe dayalı bilgi, beceri, tecrübe paylaşımının olduğu bir süreçtir. Ayrıca bu süreç danışmanlık, rehberlik gibi süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçte mesleki gelişim ve öğrenme vardır ( akt.Kuzu ve Kahraman, 2010). Mentordan yardım almanın temelinde tecrübeli, alanında ustalaşmış bireylerden usta-çırak ilişkisi içerisinde yararlanmak vardır. Bu süreçte ustanın çırağı yetiştirmesi ve yol göstermesi işin özüdür (Yoğun Erçen, 2008).

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri en çok “Toplam Kalite Modeli”, “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”; en az ise “Demokratik Liderlik Modeli”, “Dönüştürücü Liderlik Modeli” yönetici davranışı göstermektedir.

Kalite yönetim bilimi açısından malın veya hizmetin alıcıları tarafından bekleneni karşılama seviyesidir (Yamak 1998). Eğitim örgütleri hizmet sunar. Bu hizmetin sürekli geliştirilmesi önemlidir. Hizmet sadece kalite ihtiyacın karşılamak değil aynı zamanda geliştirilmesi demektir. Hizmetin geliştirilmesi hizmetin yaratıldığı süreçlerin işletilmesi ile ortaya çıkar ( Özdemir, 2000). Buradan Toplam Kalite Yönetimi planlama, mal veya hizmet üretme süreçlerini, ürün sonrası ele alan müşteri odaklı kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır (Pamela & Goodman 1998). Toplam Kalite Yönetimi mal veya hizmet alan müşterilerin isteklerini her şeyin üzerinde tutan ve tanımlı müşteri tarafından yapılan kaliteyi tüm faaliyetlerinde esas alan bir yönetim tarzıdır (Aydınceren,1993). Toplam Kalite Yönetimi topyekûn mükemmellik demektir (Şişman, 1998).

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesini şunlar oluşturmaktadır. Üst Yönetimin Liderliği, Müşteri Odaklılık veya Müşteri Tatmini, Tam Katılım ve Takım Çalışması, Çalışanların Eğitimi, Sıfır Hata /Hata Önleme İyileştirme/Sürekli geliştirme. Toplam



Kalite Yönetiminin temel felsefesinden biri de müşteri memnuniyetidir (müşteri odaklılık). Kurumların kalıcılığını sağlayan en önemli etkenlerden biri de şüphesiz müşterilerini tatmin edebilmeleridir. Buradaki zorluk belki her müşterinin beklentisinin farklı olmasıdır. Burada müşterilerin gereksinimlerini belirleyip bunları en az maliyetle elde edecek süreçlerin tespiti üzerinde durmak gereklidir (Köksal, 1997). Eğitimde kalite; koşullara ve amaçlara uygunluktur, sürekli başarıdır, öğrencilerin ihtiyaçlarıdır, programları eksiksiz oluşturmaktır, öğretmenin, hizmetlinin, öğrencinin, yöneticinin tatminidir (Cafıoğlu, 1996).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri ise en çok “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”; en az “Demokratik Liderlik Modeli”, “Dönüştürücü Liderlik Modeli” yönetici davranışı göstermektedir.

Neo-klasik yaklaşımın temeli örgütteki çalışanı tanımak, anlamak, maksimum düzeyde ondan istifade etmek için onları motive etme yollarının aranmasıdır (Dalay, 2013). Neo-klasik yaklaşımda insan sadece biyolojik ve fizyolojik özellikleri ile değil bunlara ek olarak psikolojik, sosyal özellikleri de olan bir varlık olarak değerlendirilir. Bundan dolayı insanlar arasında farklılıklar normal karşılanır. Dolayısıyla insanların davranışları kurumların yapısını ve işleyişlerini etkiler. Bu yönleriyle çalışanlar diğer üretim faktörlerinde farklı değerlendirilmelidir. Neo-klasik yönetim kuramı çalışanları ilk kez “sosyal insan” kavramı bağlamında değerlendirmiştir. Yani klasik yönetim kuramının ikinci plana ittiği insan inceleme konusu olmuştur (Koçel,2010). Neo-klasik kuramın ele aldığı konular şunlardır; İnsan davranışı, Kişiler arası ilişkiler, Grupların oluşumu, Grup davranışları, İnfomal örgüt, Formal örgüt, Algı ve tutumlar, Motivasyon, Liderlik, Örgütlerde değişim ve gelişme, Birey ve örgüt bütünleşmesi (Ertürk, 1995).

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri özel ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak yönetim modellerinden “Stratejik Planlama Modeli”, “Sürdürümcü” yönetim modeli davranışı göstermektedir.

Strateji insan veya diğer kaynaklarla önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için takip edilecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2001). Kamuda strateji kurum için belirlenmiş hedef ve öncelikleri belirleme ve bunlara ulaşma için çalışma planlarının yapılması ve uygulanmasıdır (Özgür, 2004). Hiç şüphesiz kaynaklarını stratejik analiz yaparak kullanan örgütler daha başarılı olacaktır (Güçlü, 2003).

Stratejik planlama örgütün vizyon ve misyon oluşturmada, bu vizyona ulaşmak için belirlenen amaçlar ve hedefler belirlemede, faaliyet planları ile performans göstergeleri geliştirmede, başarıları analiz eden süreçleri tanımlamasında, katılımlı, objektif planlama sunan bir tarzdır (Arslan, 2009). Misyon kurumların var olma sebeplerini veya kendilerini nasıl tanımladıklarını ifade etmek için kullanılır. Ne tür bir faaliyet yaptıklarını, kimlere hizmet sundukları kısaca mevcut durumlarını belirtir (Eren, 2010). Vizyon ise örgütlerin ileride ulaşmak istediği yeri ifade etmektir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009). Amaç örgütün uzun vadede başarmak istedikleri, genel manada arzuladığı noktanın yerini gösterir (Şentürk, 2005). Uzun vadeli amaçlara ulaşmak için belirlenmiş alt amaçlara hedef denebilir (Özmantar, 2011).

Kurumların varlıklarını devam ettirebilmesi için planlarını bir zaman ve çevre içerisinde geliştirmesi stratejik yönetim felsefesinin ana düşüncesidir (Pamuk ve diğerleri, 1997). Stratejik yönetimde yönetimin planlama, örgütlenme, koordinasyon gibi temel fonksiyonları değişmez bu fonksiyonlar dış çevre üzerine odaklanmaktadır (Üzün, 2000). Okullar özelinde okulların işlevselliğinin artırılması için stratejik plan uygulamaları zorunludur (Arslan, 2009). Stratejik yönetimin beş unsuru vardır. Bunlar görevlerin belirlenmesi ve bu görevlere sorumlu görevlilerin seçilmesi, verimliliği artıracak görevlerin örgütlenmesi, kadro ihtiyacının tespiti, motivasyon ve denetleme ve iç dış kaynaklarla kadro ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verildiğidir (Crego ve Schifrin, 1993).

Özel ortaöğretim kurum müdürleri Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak “Performans Yönetim Modeli”, “Toplam Kalite Modeli” yönetim davranışı sergilemektedir.

Performans kelimesi Fransızca “Performance” kelimesinden Türkçe’imize “Başarı” olarak girmiştir (TDK). Performans bireyin, grubun veya teşebbüsün hedeflerinde hangi seviyede olduğunu, başka bir ifade ile neleri başarabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Artar, Baş; 1990). Birey açısından performans, işinde gösterdiği çabanın göstergesidir (Schuler, 1995). Grup veya örgüt açısından performans, belirlenmiş zaman diliminde işlerin hedef ve planın neresinde olduğunun nicel ve nitel ölçümlenmesidir. İşin ve görevlerin hangi derecede başarıldığının belirlenmesidir (Mayatürk Akyol, 2011).

Performans değerleme bir srectir. Çalışanın işlerini ne kadar başardığını dair örgüt tarafından yapılan bilgi toplama sürecidir (Waxın ve Bateman, 2009). Performans değerleme bireyin kapasitesinin ile işin gereklilikleri hangi seviyede karşıladığını araştıran bir analizdir. Performans değerleme ücret sisteminin dengeli olması, çalışanın terfii, onların eğitimi ihtiyaçlarının tespiti, çalışanın seçim ve ataması için önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçleri performans yönetim sistemi olarak adlandırılabilir (Uyargil, 2013). Performans yönetimi örgüt, grup veya bireylerden daha iyi sonuçlar almak için belirlenen hedefler ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yönetme aracıdır (Hatunoğlu, Bakan, Eraslan; 2011).

Performans yönetimi sistematik Şekilde devam eden bir srectir. Bu süreç örgütün performansını geliştirmek için bireyin ya da grubun performansının geliştirilmesi için yürütülür (Armstrong, 2006). Armstrong performans yönetim amaçlarını Şöyle zetlemiştir.

- Bireyin işlerini ellerinden gelen en iyi Şekilde yapmaları için onları motive etmek, ödüllendirmek.
- Bireyin işini doğru yapmasını sağlamak için onu işine odaklamak.
- Proaktif bir yönetim anlayışı sonu belirlenen hedefler için performans kullanmak,
- Bireyin ve grubun potansiyellerini örgüt hedeflerine ulaşmak için artırmaya çalışmak.

Performans yönetimi sisteminin amaçlarını üç ana başlık altında incelemek mümkündür (Barutçugil ,2004).

- Yönetsel amaçlar; ücret politikası, yükselme, işten çıkarma gibi yönetsel kararların verilmesi.
- Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlama, rehberlik, güçlü ve zayıf ynlerin tespiti ve geri bildirim yapılması.
- Araştırmaya yönelik amaçlar; motivasyonun belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi, performans etkenlerin tespiti ve bireyin performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin tespiti.

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri düşük oranda da olsa “Demokratik Liderlik Modeli”, “Dönüştürücü Liderlik Modeli” yönetici davranışı göstermektedir.

Demokratik liderlikte esas olan bireylerin karar alma aşamalarında etkinliğidir. Etkin olan birey hedeflerin gerçekleşmesi için verilmiş kararları uygulama noktasında daha istekli olacak bu da verimi artıracaktır (Schermerhorn, 1996 ,268). Demokratik liderler örgütün hedeflerini gerçekleştirme adına tüm çalışanların katılımını ve açık iletişimi benimsemişlerdir (Halis,2002,38 ). Demokratik liderlik sergileyenler takipçileri ile yetkisini paylaşma eğilimindedirler. Bundan dolayı vereceği emirlerde takipçilerin fikir ve düşünceleri istikametinde liderlik sergiler (Gürsoy, 2005).

Dönüştürücü lider kurumdaki değişimi odak noktası yapmıştır (Bryman,1996). Lider değişimi hisseder ve gelecek için geçişi yönetmektedir (Tichy ve Devanna, 1990). Çevrelerinde değişim yaratanlar dönüştürücü liderlerdir. Bu liderler sadece çevreye tepki vermezler yeni bir çevre yaratırlar (Peggy, Kirby ve Paradise, 1992). Özel de düşünürsek dönüştürücü liderlik okulu çağın gereklerine uygun dönüştürmektir. Değişen çevre şartlara okulu hazırlamak, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek kalitenin artırılmasını sağlamak dönüştürücü liderlik rolü ile ilgilidir (Eraslan, 2004). Dönüştürücü lider kendisinin ve takipçilerinin rollerini değiştirme hususunda güven sahibidirler (İşcan, 2002). Dönüştürücü liderler takipçilerinin üstlendikleri görevlerin önemli olduğunu onlara hissettirirler. Böylece birey kurumdaki görevinin kendi bireysel çıkarlarından daha önemli olduğunu keşfeder. Bu değişim dönüştürücü lider sayesinde olmaktadır (Aykut, 2000).

Özden ve Hamedoğlu (2015)’nin, Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları konulu araştırmasında, yöneticilerin kendilerini çoğunlukla çağdaş ve insana yönelik bulduklarını göstermiştir. Terzi ve Çelik (2016)’in, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi konulu araştırmasında, okul yöneticilerinin daha çok demokratik liderlik davranışı sergilediklerini göstermektedir.

### 5.1.6. Yönetimle İlgili Kaynaklar Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynaklarda en çok “Mevzuatı Uygulayıcı”; en az “Bilimsel Yayınlardan Yararlanıcı” ve “Eski Yöneticilerinin Tecrübesinden Yararlanıcı” yönetici davranışı göstermektedir.

Kamuda yönetimde yön veren olabilmek için devlet teşkilatlanmasını, anayasayı, görev aldığı kurumun teşkilat kanunu, kurum uygulama mevzuatını bilmek gerekir ( Özgür, 2008).

Okul müdürü tarafından yönetilir. Müdür okulu yönetirken yasa ve yönetmeliklere uyarak okul için gereken girdileri sağlamaya ve bu girdileri okul hedefleri için kullanır. Buradan okul müdürü okul için kaynak sağlama, eğitim için etkinlikleri planlama, uygulama ve denetlenmesinden aynı zamanda ortaya çıkan sorunları çözmek zorundadır. Okul müdürü okulu yönetirken sadece yasal gücü değil aynı zamanda sosyal, teknik, kültürel ve karizmatik güce de sahip olmalıdır. Yasal yetkiler okul yönetimi için yeterli değildir. Okul yöneticisi insan ilişkileri, yönetimle ilgili, teknik bilgilere sahip olmalıdır (Şişman, 1999). Yönetici ile lider arasındaki fark burada ortaya çıkmaktadır. Yönetici mevzuatı uygularken lider yerleşmiş kural ve alışkanlıkları değiştirebilen kişidir (Şişman, 199).

Klasik okul müdürünün temel amacı MEB’in eğitim politikaları doğrultusunda kurumu yaşatması ve işler durumda muhafaza etmesidir. Klasik okul müdürü gücü mevzuattan alır mevzuatı harfiyen uygular. Onun için mevzuat yönetici davranış kalıplarını belirleyen, misyon ve vizyon için yol gösteren bir araçtır. Hâlbuki mevzuat müdürün hareket alanını daraltan bir emirler topluluğudur (Okutan, 2003). Gerçek liderliğin önünü açan imkânlar yasa ve emirlerin bıraktığı boşluklardadır (Bursalıoğlu, 2005).

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynaklarda en çok “Kişisel Gelişim Kitaplarından Yararlanıcı”; en az “Mevzuatı Uygulayıcı” yönetici davranışı sergilemektedir.

İnsanların gelişmesine, değişmesine, kendilerinin fiziksel ya da bireysel özelliklerini anlamalarına imkân veren kitaplara kişisel gelişim kitapları denebilir (B. Katz ve L. S. Katz,1985’den aktaran: Shaked, 2005). Kişisel gelişim kitapları kendi içerisinde farklı konuları barındırır. Bunlar yönetim, motivasyon, stres vb.dir. Kişisel

gelişim resmi eğitim tarafından tamamlanamayan eksiklikleri kapatma, piyasanın talep ettiği başarılı insan tipini oluşturmak gibi temel boşluğu doldurur (Tokur, 2006).

Ülkemizde kişisel gelişim literatürünün öncüsü Nüvit Osmay'dır. Nüvit Osmay "İnsan ve Mühendis" adlı eserinde eğitim, kişisel gelişim, yönetim, konularına yer vermekte ayrıca takım çalışmasının öneminden, insanları çalıştırma motivasyonuna, verimliliği artırma, toplantı yönetimi ve liderlik konularına değinmektedir (Osmay, 2011; Sezik, 2000).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri ise yönetimle ilgili kullanmış oldukları kaynaklarda en çok "Kişisel Gelişim Kitaplarından Yararlanıcı"; en az "Bilimsel Yayınlarından Yararlanıcı" ve "Eski Yöneticilerinin Tecrübesinden Yararlanıcı" yönetici davranışı göstermektedir.

Okul müdürü istenmedik bir durumla karşılaştığında çözüm yolları bulmak ve kurumunun amaç ve hedefleri doğrultusunda problemi çözme durumundadır (Taymaz, 1997). Problemin güvenilir şekilde çözümü kararlarda doğru bilgi kullanımına bağlıdır. Burada bilginin gerçek kaynağının ne olduğu ve kullanımı sırasında dayandığı dayanak noktalarının bilincinde olmanın önemi ortaya çıkmaktadır (Karasar, 2002). Bilime dayanmış çözüm geneldir, güvenilir ve insanlarca en güvenli veriye dayandırılmıştır. Bilimsel problem çözümünde önerinin kimden geldiğinden ziyade bilimsel olup olmadığı önemsenir (Karasar, 2002; Balcı, 2007). Bu nokta okul müdürü bilimsel çalışma alanlarından faydalanmalıdır. Yönetim alanında çok yönlü yetişmiş bir okul müdürü okuldaki çeşitli uzmanlarla işbirliği yapabilmeli ve bunlar arasındaki koordine etme rolünü rahat oynayabilmelidir (Bursalıoğlu, 2005).

Okul müdürü okulundaki insan ve diğer kaynakları geliştirmek, işletmek verimli ve etkili kullanma durumundadır. Okul müdürü katılacağı eğitim programları, kurslar, takip edeceği yayınlarla mesleki gelişimini sürdürmelidir (Canman, 2000).

### 5.1.7. Çalışan Motivasyonu Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

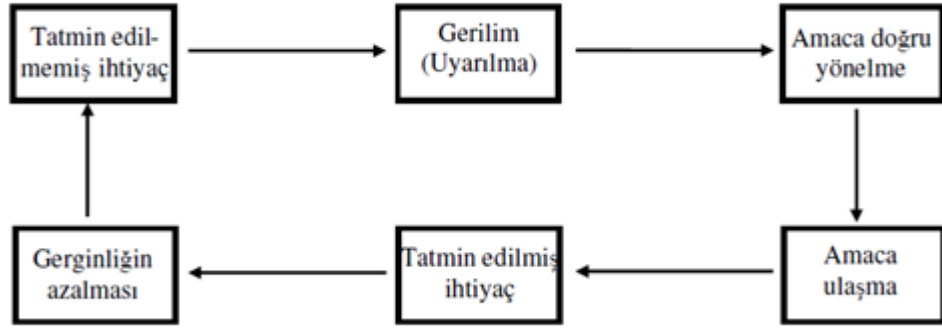
Kamu ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların motivasyonunu artırmak için en çok “Değer Verici”; en az “Kararlara Katılımı Sağlayıcı”, “Çalışma Koşullarını İyileştirici” ve “Yetki ve Sorumluluk Verici” yönetici davranışı göstermektedir.

İnsanların belirli bir hedefe ulaşmak için kendi istek ve arzuları davranıp çaba göstermeleri motivasyon olarak adlandırılır (Koçel, 2010). İnsanları davranışa sevk eden, bu davranışındaki şiddeti düzenleyen, davranışlara istikamet veren ve en önemlisi davranışın devamını sağlayan iç ve dış etkenler motivasyon kavramının kapsamındadır (Arık, 1996). Buradan hareketle çalışanın hedefleri gerçekleştirmek için davranışta bulunması ve bütün yetenek, enerji ve bilgisini kullanması halinde motivasyondan bahsedilebilir (Efil, 1996). O halde motivasyonun üç işlevi vardır. İnsanları harekete geçirir, enerji verir, hedef için çaba sarf ettirir (Kılıç, Keklik, 2012). İş hayatında çalışanın iş konusunda istekli duruma getirilmesine motivasyon denir (Şahin, 2012). Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanların motive edilmesi gerekir. Yüksek motivasyona sahip çalışanların kurumun hedeflerine ulaşma şansını önemli derecede artıracığı açıktır (Öğüt vd. , 2004).

Herzberg çalışanları motive eden etmenleri içsel ve dışsal etmenler olarak ele almıştır. İçsel etmenler kendine saygı, sorumluluk, kendini ispatlama, güdüleyici faktörler olarak değerlendirilebilir. Dışsal etmenleri ise çalışma şartları, ücret-prim, diğer başlık altında yapılan ödemeler, kurum iş politikaları gibi tatminsizliği engelleyici etmenler olarak değerlendirilebilir (Yüksel, 2000).

Dışsal etkenler olmadan motivasyon olmaz. Dışsal etkenler olmadan içsel etkenleri sağlamak motivasyon için yetersiz kalacaktır (Koçel, 2010). Dışsal etkenlerin (hijyenik faktörler) eksikliğini; yönetimin kötüye gitmesi, yönetimdekilerle insani ilişkilerin kötü olması, fiziksel ortamın kötü olması, ücret ve maaşta yeterli artışın olmayışı, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin kötüleşmesi, özel hayata saygı gösterilmemesi olarak özetleyebiliriz (Akdemir, 2001).

İçsel etkenleri işi başarmanın verdiği mutluluk, iş yerinde tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, yetenekleriyle uyumlu bir işte çalışma, yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi için imkânların elverişli olması, kendini geliştirme için uygun koşullara sahip olma olarak özetleyebiliriz (Akdemir, 2001).



**Şekil 5.1. Motivasyon Süreci**

Kaynak: Genç, 2004

Motivasyon bir süreçtir. Yöneticinin bu süreçten haberdar olması, çalışanların ihtiyaçlarını bilmesi önemlidir. İhtiyaçlar insanı harekete geçirir ve motive eder. Dolayısıyla motivasyon süreci bir şeylere gereksinim duyulması ile başlar. Bu gereksinim insanda o ihtiyacı karşılama isteği oluşturur. Böylece uyarılma başlar. Uyarılma insanı hedefleri istikametinde davranmaya iter. Hedefe, amaca ulaşan insan tatmin olacak ve üzerindeki gerilim azalacaktır. Bunu diğer ihtiyaçların yaratacağı gerilim izleyecek ve süreç devam edip gidecektir (Genç, 2004). Başarı arzulayan yönetici örgüt içi veya dışındaki insan gücünü örgüt hedefleri doğrultusunda motive etmeyi başarabilmelidir. Burada yöneticinin motivasyon araçlarını bilmesi önemli husustur. Motivasyon araçları, “Sosyo-Ekonomik Araçlar”, “Psiko-Sosyal Araçlar” ve “Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar” başlıkları altında kategorize edilmiştir (Sapançalı, 1992).

Sosyo- Ekonomik Araçlar; Ücret, Ödüllendirme/ikramiye, Güvenlik.

Psiko-Sosyal Araçlar; Değer ve statü, sosyal katılım, bağımsızlık, sosyal faaliyetler, öneri, psikolojik güvence.

Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar; Yetki ve Sorumluluk, Amaç birliği, Eğitim, Yükselme olanakları, Çalışma koşulları, Kararlara katılma ve İletişim alt başlıklarında toplanabilir.

Çalışana en büyük ödül onları “insan” olarak görme, kurumun önemli bireyleri olarak kabul etme, önem ve değer vermedir. Çalışan bireylere gerekli önem ve değeri verme onları istediğimiz hedeflere motive etmekle eşdeğerdir (Genç, 2004). İnsana değer vermek kendine verdiği değeri, kendini değerli bulma seviyesini,



başka insanlara katkıda bulunma kabiliyeti ifade eder. Çalışanların uzmanlık alanına giren işlerde onlara danışmak ona değer vermedir. Bu çalışanın kurumu benimsemesi işine güdülenmesi demektir (Karatepe, 2005).

Yönetici çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere, onların düşünce ve fikirlerine değer vermelidir (Pekel, 2001). Çalışanların kurum içinde iş arkadaşlarından, astlarından, üstlerinden gördüğü değer onlar için motivasyon aracıdır. Çalışanlar “aranan adam” veya “vazgeçilmez adam” olmaktan onur duyarlar, mutlu olurlar. Kurum içindeki bu statüsü kişiye özel çevresinde de saygı kazandırır. Bu kişi eşinin ve çocuklarının gözünde de itibarlı olur (Peker ve Aytürk, 2000).

Kurumda amaçlara uygun başarılar elde etmiş çalışanların katkılarının ne kadar değerli olduğu yapılan toplantılarda duyurulmalıdır (Tosun, 1989). İnsanlar kurum içinde yöneticileri tarafından takdir edilme, değer verilme gibi gereksinim hissederler. Bu noktada yöneticinin çalışanların görüş ve düşüncelerine göstereceği önem ve değer onların motivasyonu açısından önemlidir. Her çalışan kurum içinde belli bir yerinin olmasını arzular (Elbir, 2006).

Herkes uzmanlık bilgisine sahip olduğu işlerin karar aşamalarında söz sahibi olmak ister. Ve çalışanın işlerin planlanma süreçlerine katılımı onu işi hakkında daha arzulu kılar. Hatta güveni artan çalışan bu arzusunu daha şiddetli duyurur. Bu istek ve arzu duygusu bireyin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle güdülenmede mühim bir etken olmaktadır (Bingöl, 1990). Kurumlarda bireylerin karar alma aşamalarına katılımı motive edici etkisi olur. Çalışanlar kurumu benimser sahiplenir ve daha fazla çalışma gereği hissederler. Bir çalışanın yaptığı işte söz sahibi olmak istemesinin nedenlerden biri işi hakkında uzman bilgisine sahip olduğunu düşünmesidir. Başka bir nedeni ise verilecek kararın işlerini önemli ölçüde etkileyeceğini düşündüğünden yeni usul ve yöntemin kendilerine duyurulması ve kararlar hakkında düşüncelerinin alınması gerektiğini varsaymalarıdır. Burada çalışan kişiliğine saygı beklemektedir(Eren; 2003).

Bireyler kendilerinin “adam” yerine konulmadığını düşündükleri tepeden inme kararlara ve emirlere karşı tepkide bulunurlar. Bunun yerine kendilerine danışarak, onları da kararlara ortak ederek iş yapıldığında işi benimser ve işi daha iyi yaparlar. Şunu da unutmamak gerekir işi yapan işi yöneticiden daha iyi bilir.

Dolayısıyla işlerde, işlemlerde, faaliyetlerde mutlaka ilgili çalışan ile birlikte karar verilmelidir. Bu sayede çalışan motive olmuş işlerin de en ideal biçimde yapılması sağlanmış olur (Peker ve Aytürk, 2000).

Çalışanın karar verme aşamalarına dâhil edilmediği durumlarda; kurumda yabancılaşma, işten ayrılma, devamsızlık, tatminsizlik, yetersiz çalışma gibi durumlar yaşanmaktadır. Hâlbuki karar mekanizmalarına dâhil edilmiş birey kendi kararlarını uygulamadaki içsel güdülenmenin yanında dışsal güdülenmenin zorlukları ile uğraşmamış olacaktır (Pekel, 2001).

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların motivasyonunu artırmak için en çok “Değer Verici”; en az ise “Ödül ve Ceza Verici”, “Çalışma Koşullarını İyileştirici” ve “Yetki ve Sorumluluk Verici” yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Çalışanın işini beklenenden iyi yaptığında takdir edilen özendirici ve bu çabanın onda yer etmesini sağlayan pekiştiricilere ödül denir (Yıldırım, 2008). Ödül çalışana başarıları ve katkılarından dolayı verilen düzenli olmayan maddi ve gayri maddi yararları ifade eder (Atay ve Acar, 2008). İnsanlar çalışmaya özendirilmek için ödüllendirilir. Ödülün iktisadi değeri olabileceği gibi takdir etme, övme, teşekkür gibi manevi de olabilir.

Ceza istenmedik davranışı zayıflatan ve bir daha ortaya çıkmasını engelleyen negatif bir tutumdur. Ceza çalışanın istemediği bir duruma maruz bırakılmasıdır. Çalışan istemediği durumla baş başa kalmaktansa örgütün arzu etmediği davranışlardan vazgeçmesi ve bu davranışı tekrar etmemesi varsayılmıştır (Pekel, 2001). Mc. Gregor tarafından teorilerden ilki X teorisi olarak bilinir. Bu teoriye göre; insanlar çalışmaya karşı isteksizdirler. Çalışanları örgütlerin hedeflerine hizmet edebilecek şekilde iş gördürmek için onları dürtmek, sıkı sıkı kontrol etmek, yönlendirmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir (OTTT, 1989).

Her ödül ve ya cezanın bireylerde farklı seviyelerde istek ya da ihtiyaç şiddeti vardır (Yıldırım, 2006). Bazen tatil veya hediye ödül olabilmektedir. Ya da düzenlenecek bir belge ödül olabilmektedir. Burada ödülün sembolik değeri gerçek değerinden daha önemli hala gelmektedir (Veninga, 2001).

İnsanlar her davranışlarının bir karşılığı olduğunun farkındadırlar. Yani birey sergilemiş olduğu davranış sonucunda ödül ya da ceza alacağını bilir. Birey bu

farkındalık ile işte hareket eder ve sonuçta yöneticileri ve ya arkadaşları tarafından memnuniyetlerinin ya da memnuniyetsizliklerinin ortaya çıkacağı farkındadır (Eren, 2009).

Yetki devri görevlerin, yetkilerin ve başkalarına olan sorumluluğun devredilmesi anlamındadır. Böylece kurumlarda astlara sorumluluk vererek çalışma düzenine katkıda bulunulmuş olur (Güney, 2004). Yönetim işlevlerinden biri olan yetki devri ile hizmetler daha etkin, hızlı, verimli sağlanmaktadır. Ayrıca yetki ve sorumluluk devri, çalışanları işlerinde ve eylemlerinde özgür olur, sorumluluk sahibi olurlar ve gereksinimlerini giderecek eylemlere girişirler (Taştan, 2005). Sonunda yetki ve sorumluluk devri ile elde edilen başarıları kendilerine mal ederek buna inanırlar böylece motivasyon ve iş tatmini yükselmiş olur. Kurumlarda astlar daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olduklarında ise daha çok çalışırlar ve başarıları artar. Yetkisiz olan ast güçsüzdür, etkisizdir, pasiftir ve verimi düşüktür (Peker ve Aytürk, 2000). Kurumda kendini ispatlamaya çalışan, değişim yaratmaya çalışan, iyi işler çıkarmaya çalışan çalışanlar içlerindeki motivasyon yetkilendirme ile açığa çıkacaktır. Buradan yetki ve sorumluluk verme kurum için yenilikçi, yaratıcı, motive olmuş çalışanlar olarak geri dönecektir (Pekel, 2001).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların motivasyonunu artırmak için en çok “Değer Verici”; en az “Çalışma Koşullarını İyileştirici ” yönetici davranışı göstermektedir.

Çalışanın çalıştığı yerdeki fiziki alanların veya çalışma koşulların iyileştirilmesi daha yüksek verim ve daha yüksek moral anlamına gelmektedir. Yöneticilerin kendi çalışma alanlarına gösterdikleri titizliğin benzerini çalışanların çalışma ortamı için de göstermeleri gerekmektedir. Çalışma yeri uygun şekilde ısıtma, soğutma, havalandırma, aydınlatma ve sağlıklı hale getirme; ayrıca araç gereç yenileme çalışan için motive edici fiziki faktörlerdir. Tabii olarak bu faktörleri değerlendirirken çalışanın da fikrine başvurulmalıdır (Bakan, 2004).

Çalışanların iş yerinde iş güvenliğini sağlanması önemlidir. Gerekli önlemlerin alınması sonucu kaza ihtimali azalacak, çalışanda stres yapabilecek ve motivasyonunu azaltacak öğeler ortadan kaldırılmış olacak böylece çalışan işine konsantre olacaktır. Zikredilen tüm fiziksel koşullar çalışanın motivasyonunu, morallerini, stres seviyelerini, iş tatminlerini, gerek zihinsel gerekse bedensel

eforlarını etkilemektedir. Bu da devamsızlık, iş kazaları, işten ayrılma oranlarına yansımakta ve örgüt performansını etkilemektedir (Başaran, 1998).

Hijyen etkenler çalışma ortamının sahip olması gereken asgari etkenlerdir. Bunların yokluğunda çalışanın motive edilmesi mümkün değildir. Motivasyonun varlığı hijyen etkenlerin varlığı ile mümkündür. Yani hijyen etkenler oluşturulmadan motive edici etkenleri sağlamak mümkün olmayacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Özel ortaöğretim kurum müdürleri Kamu ortaöğretim kurum müdürlerinden farklı olarak çalışanların motivasyonunu artırmak için “Ücret-Prim Verici” yönetici davranışı sergilemektedir.

Çalışanlara çabalarına karşılık ödenen paraya ücret, performanslarını dikkate alarak ücret dışında yapılan ödemelere prim denir. Çalışanların üstün çabaları ve örgüte yaptıkları mühim katkılar nedeniyle sağlanan ekonomik yararlar ise ödül denir ( Genç, 2004). Paranın önemi çalışanı güdüleme konusunda sınırlıdır. Öyle ki Herzberg parayı hijyen faktörlerden sayarak güdüleme etkisinin olmadığını belirtmiştir. Kurumlar parayı başarılı kişileri ödüllendirme ya da ayırım yapmaksızın verilen sistem ödülleri (kamp, yan ödemeler, öğle yemeği vb.) şeklinde de kullanabilir. İkinci durumun tercih edilmesi yetenekli kişileri kuruma çekebilir. Ancak bu durum çalışanların birbirlerinden fazla çalışması yönünde belirgin bir etki yaratmaz. Çalışan fazla çalışsa da çalışmasa da sistemin ödülünden yararlanacaktır. Dolayısıyla kurum sistemlerinde bireysel başarıyı ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Öncelikle çalışanda bireysel başarıyı ortaya çıkarma konusunda miktarın yeterli olduğu algısı oluşmalıdır. Bireysel ödüllerin doğrudan doğruya üstün başarı ile ilgili olduğu her çalışan tarafından kabullenilmelidir. Burada iş başarımına dayanan ödemeler kurumlarca güdüleyici olarak kullanılabilir. Bu ödemeler kardan pay verme, ikramiye, prim gibi ödüllerdir (Can, 2005). Prim bireysel değerlendirmeye dayanır. Çalışanın sabit ücretinin yanında onu çalışmaya özendirmek için verilen ek ödemelerdir. Çalışanın prim alması onda kurumun da kazandığı hissi verir. Primler çalışanın performansına göre adilce verilmelidir. Adil olmayan primler motivasyonu olumsuz etkiler (Keskin, 2008). Araştırmalar göstermiştir ki ücret önemli bir motivasyon aracı olsa da doğru ve yeterli ücret alan çalışanların başka motivasyon araçlarına ihtiyaç duyarlar (Bingöl, 1998). İnsanlar kurumlardan geçimini sağlamak amacıyla gerekli ve yeterli miktarda maaş ya da ücret almak için çalışırlar.

Kurumların çalışanlar için daha yüksek miktarda para elde etme olanakları onlar için en önemli motivasyon aracıdır (Peker ve Aytürk 2000).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların motivasyonunu artırmak için dikkate değer bir oranda “Sosyal-Kültürel Etkinlikler Düzenleyici” yönetici davranışı göstermektedir.

Bir gruba ait olma ve bir gruba iletişim içerisinde olma insanların sosyal varlık olmalarının bir neticesidir. Bu etkileşimde iletişim insanların motivasyonunu artırmaktadır. Çalışanların huzurlu olması grup içerisindeki iletişim kalitesi ile yakından ilgilidir denebilir. Grup içindeki iletişimin sıkıntılı olması işi bırakma noktasına kadar varabilmektedir. Bu noktada iş dışında da yapılacak sosyal kültürel etkinlikler, farklı etkileşim alanların yaratılması çok önemlidir. Çalışma ortamındaki etkileşimin çalışanın çalışmaya devam kararında önemlidir (Vroom, 1995). Çalışanların katılımının sağlandığı sosyal aktiviteler çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Yıldırım, 2006 yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 150 öğretmen üzerinde yapmış olduğu “Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler” adlı araştırmasında öğretmenlerin motivasyon öncelikleri sıralamasında ilk sırada psikososyal faktörler ikinci sırada ekonomik faktörler üçüncü sırada ise örgütsel ve yönetsel faktörler yer almıştır. Ünal’ın 2004 yılında yaptığı “Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” adlı çalışmada yöneticilerin öğretmenleri işe güdüleme yolları arasında en çok yapılaması gerekenleri akılcı şekilde açıklama yolunun tercih edildiği, çalışanlarla dostluk kurma ve işin yapılması yolunda direktme yollarının sıkça kullanıldığı belirtilmiştir. Yasal yollara başvurulacağının söylenmesi, pazarlık yollarının kullanılması öğretmenleri güdülemede en az tercih edilen yöntem olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında öğretmen görüşlerine başvurularak ortak kararlara ulaşma ve bu yolla öğretmenin güdülenmesi ara sıra tercih edilen yöntemler olduğu belirlenmiştir. Çermik, 2001 yılında yaptığı “Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu” adlı çalışmada ortaöğretim okullarındaki fizik öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyon faktörlerini saptamaya çalışmış ve 1999-2000

eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Kadıköy, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerinde bulunan özel ve resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 75 fizik öğretmeni üzerinde araştırma yapmıştır.Söz konusu araştırmada elde edilen sonuçlara göre; fizik öğretmenlerini motive eden faktörler içerisinde ilk sırayı kişiliğe ilişkin faktörler, ikinci sırayı okul içi ortama ilişkin faktörler, üçüncü sırayı öğrenciye ilişkin faktörler, dördüncü sırayı mesleğe ilişkin faktörler, beşinci sırayı avantajlara ilişkin faktörler ve son sırayı ise bireyler arası ilişkilere ilişkin faktörler almıştır.

### **5.1.8. Çalışanların Hataları ve Eleştirileri Temasına İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Kamu ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların hatalarına ve eleştirilerine karşı en çok “Uyarıcı”; en az “Cezalandırıcı” yönetici davranışı göstermektedir.

Hata hedeflerden, standartlardan, kurumsal davranışlardan, gerçeklerden ve değerlerden istenmedik sapmalardır (Reason, 1990). Hata terimi genellikle hem hatanın bizatihi kendisi hem de hatanın yarattığı olumsuz sonuçlar için kullanılmaktadır. Ancak hata ile hatanın meydana getirdiği sonuçlar farklı şeylerdir. Hatanın kendisi başarısız bir eylemin meydana getirdiği istenmeyen sonuçtur. Hatanın meydana geldiği durum ve hatanın içeriğine bağlı hatalı eylem değişik olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Homsma, vd., van Dyck, 2000). Üç tür hatadan bahsedilebilir. Bunlar teknik hata, insani hata, örgütsel hatadır. Ne kadar ayrı ayrı tanımlama olmuş olsa da bu hatalar biriyle bağlantılıdır (van Vuuren, 1998). İnsani hatalar örgüt modeli, çevresel, kişisel faktörlere bağlı olarak meydana gelir. Burada örgüt modeline bağlı hataları kontrol etmek kolayken çevresel veya kişisel faktörlere bağlı hataları kontrol etmek kolay değildir (Jo ve Park, 2003).

Shappell ve Weigemann (1997, 2001) ‘ye göre hatalar rol temelli, beceri temelli ve bilgi temelli olmak üzere üç başlıkta ifade edilmiştir (Grabowski, 2009 ). Hataların iyi bir şekilde yönetilmesi örgütsel kayıpların önlenmesi açısından çok önemlidir (Jo ve Park, 2003). Arnold ve Roe (1987), bireyler hata oluştuğunda ve nasıl düzeltileceğini araştırdıklarında hataların bilgilendirici olduğunu iddia etmektedirler (Homsma, vd., 2009). Werther ve Davis (1981)’e göre Kademeli disiplin anlayışında istenmeyen davranışlar tekrarlandığında aşama aşama cezaların ağırlaştırılması esastır. Çalışanın işe devamsızlığı konusunda önce hafif bir ceza olan

ihbar, devamsızlığın tekrarında daha ağır ceza olan maaş kesme, bunlara rağmen devamsızlığın tekrarında ise iş sözleşmesini feshedilir. Kademeli disiplin yaklaşımı cezalara daha insancıl yaklaşmakta ilk kez hata yapana davranışının düzeltilmesi için fırsat vermektedir (Yüksel, 2000). Okul müdürlerinin hatalara karşı ilk duruşlarının sözlü uyarıda kalmasını bu anlamda değerlendirmek mümkündür. Werther ve Davis (1981), kurumlara disiplin sağlama yöntemlerini dört kategoride toplamışlardır (Yüksel, 2000). Bunlar Önleyici disiplin, Düzeltici disiplin, Kademeli disiplin, Yapıcı disiplindir. Devlet memurlarında disiplin cezası gerektiren fiil ve haller ile verilecek disiplin cezaları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 125. maddesinde belirtilmiştir. Bahsedilen kanununa göre memura verilecek cezalar şunlardır:

Uyarma: Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.(DMK,125-A)

Kınama: Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.( DMK, 125-B)

Aylıktan kesme: Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır.(DMK125-C)

Kademe ilerlemesinin durdurulması: Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademe ilerlemesinin 1 - 3 yıl durdurulmasıdır.(DMK,125-D)

Devlet memurluğundan çıkarma: Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır.(DMK,125-E)

Aynı kanuna göre, “Özel kanunların disiplin suçları ve cezalarına ilişkin hükümleri saklıdır.”

Çalışan tembellik yapıyor, işe gelmelerde gecikme yaşıyor, işini kötü yapıyor veya diğer çalışmaların işlerine engel oluyorsa yönetici durumundakiler bu çalışmanı uyarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilmektedirler (Pekel, 2001).

Özel Ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların hatalarına ve eleştirilerine karşı en çok “Uyarıcı”, “Cezalandırıcı”, “Eleştirilere Açık”; en az ise “Kaynağı Araştırmacı”, yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticinin görevi; çalışanları kurum amaçları istikametinde motive etmek ve harekete geçirmektir, çalışandan maksimum düzeyde verim elde etmek için onlara

uygun ortamı hazırlamaktır, çalışan ile kurum amaçlarını bütünleştirmektir (Aytürk, 2010). Bazı durumlarda kurum amaçları ile çalışan rolleri, gereksinimler, çevre arasında uyumsuzluk olabilmektedir. Bu durumlarda yönetim uyumsuzluk nedenlerini belirlemeli ve uyumu tekrar sağlamalıdır (Erdoğan, 2010). Asıl vazifesi kurumu belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönetmek olan yönetici (Bursalıoğlu, 2005). bu noktada bazı tedbir alması gerekir. Her kurum amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenmiş disiplin kurallarını uygulamak mecburiyetindedir (Başaran, 2000).

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların hatalarına ve eleştirilerine karşı en çok “Uyarıcı”; en az “Kaynağı Araştırmacı” yönetici davranışı göstermektedir.

Kamu ve özel Ortaöğretim kurum müdürleri çalışanların hatalarına ve eleştirilerine karşı dikkate değer bir oranda “Eleştirilere Açık” yönetici davranışı göstermektedir.

İnsanın yapmış olduğu hataların belli tipik bir çerçevesini çizebilmek olası olmadığından hata tanımı ve hataları ortaya çıkaran nedenlerin belirlenebilmesi zorlaşmaktadır (Korsten, Stanz ve Blignaut, 2004). Yine de hataların öğrenme, yenilik ve esneklik gibi uzun dönemli olumlu olarak değerlendirebileceğimiz etkilerinden faydalanma amacı, araştırmacıların hataları inceleme konusu yapmalarının temel nedenlerinden biri olduğu söylenebilir (Sitkin, 1992).



## 5.2.ÖNERİLER

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- 1) Özel ortaöğretim kurum müdürlerinin sergilemiş olduğu “Yetki verici” ve “Ekip çalışmasını önemseyici” yönetici davranışı Kamu ortaöğretim kurum müdürlerince de sergilenmesi için gerekli çalışmalar yapılabilir.
- 2) Okul müdürlerinin demokratik yönetim davranışlarının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Demokrasimizin gelişimi okuldaki demokratik ortamın varlığı ile paralellik göstereceği açıktır. Buradan demokrasimizin sağlam temeller üzere gelişimi için karar aşamalarına ve yönetim süreçlerine okuldaki personelin daha aktif katılımını sağlayacak şekilde okul müdürlerinin demokratik yönetim davranışlarına teşvik edilmelidir. Okulda demokratik ortamın oluşması için tüm paydaşların katılımı sağlanmalıdır.
- 3) Okul çalışanlarını motive etmek ve onlara karşı güven verebilmek için okul müdürlerinde “Adil” davranış biçimlerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bunun için de bir standart oluşturulmalıdır.
- 4) Okul müdürlerinin karar verirken rasyonel karar verme süreçlerini kullanmalarını sağlayacak eğitimler verilmelidir.
- 5) Okul müdürlerinin modern ve çağdaş yönetim modelleri konusunda eğitim almaları sağlanmalı gerekirse bu eğitim zorunlu tutulmalıdır. Tecrübeli okul yöneticilerinin yöneticiliğe yeni başlayanlara tecrübelerini aktarabileceği uygun ortam oluşturulmalı ve bu ortamın yetişme sürecinin parçası olması sağlanmalıdır.
- 6) Okul müdürleri problem çözme konusunda çağdaş yaklaşımlar esas alınarak eğitilmelidir.
- 7) Okul müdürlerinin yönetim alanındaki bilimsel gelişmelerden haberdar olmaları verilecek hizmet içi eğitimlerle sağlanabilir. Bu konuda merkezi veya mahalli hizmet içi eğitim programları

düzenlenebilir. Ayrıca üniversitelerin ilgili birimleri ile ortak programlar düzenlenebilir.

- 8) Çalışmaya katılan kurumlarda görev yapan öğretmen ve diğer çalışanlardan da görüş alınıp kurum müdürlerinin ifade ettiği yönetim davranışlarını sergileyip sergilemedikleri değerlendirilebilir.
- 9) Okul yöneticilerinin atama usul ve kriterlerini belirleyen yönetmelikte bu değerlendirme sonuçlarına göre düzenleme yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1995). Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1996). Democratization of Education and Teachers: Turkish Case. Teacher Training For The Twenty First Century. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi.
- Adair, J. (2007). Decision making & problem solving strategies. London: Kogan Page Ltd.
- Adair, J. (2006). Etkili Motivasyon ( Çev. S. Uyan) , İstanbul.
- Aguanno, K. (2004). 101 Ways to Reward Team Members For \$20 (or less), Multi-Media Publications Inc. Canada.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2001). İşletme Bilimine Giriş. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akşit, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik (1. Baskı), Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2003). Değişim Çağında Devlet, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Akyüz, Ö.F. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Altun, M. (2000). İlköğretimde P problem Çözme Öğretimi. Milli Eğitim Dergisi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (6. Baskı).Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antonakis, John, - Avolio, Bruce J. - Sivasubramaniam, Nagaraj (2003). "Context and Leadership: an Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire", The Leadership Quarterly, Cilt 14İ.
- Ardıç, K. ve Polatçı S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1.
- Arık, İ. A. (1996). Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Arıkan, S. (2001). Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Arslan, M. (2009). Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci, Millî Eğitim, Sayı 182.
- Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neo klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul.
- Atay İ. D., Acar A. C. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetimi” Ücret Yönetimi, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydınceren, A. (1993) “Toplam Kalite Yönetimi”, Öncü Kalite Dergisi.
- Aykut, B. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi.
- Aytürk, N., (2000). Yönetimde Yetki Devri Ve İmza Yetkileri, Amme İdaresi Dergisi, cilt1, sayı 33.
- Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış. Ankara: Detay.
- Bakan, İ. (2004). “Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balcı, E. (1991). Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2001). Eğitim Yönetimi. Ankara: M.E.B.Yayınları.
- Balcı A. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baransel, Atilla (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yay. Yayın No: 257.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.

- Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*.
- Baş, M.İ., Artar A. (1990). "İşletmelerde Verimlilik Denetimi" Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. (İkinci Basım). Ankara. Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İbrahim Ethem, (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000) *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baykal, B.(1974). "Günümüzde Yönetim" İstanbul, Çeltüt Matbaacılık.
- Baykal, Adnan N. (2000). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları* (11. Basım., İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul.
- Begeç, Suat (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Benligiray, Serap (2007). "Performans Değerlemesi", Ramazan Geylan (ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747, Eskişehir.
- Bennett, T. M. (2009). "A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- Beugre, C. D. (2002). *Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective*. *Journal of Human Resource Management*.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşı Yayınevi.

- Bingham, A. (2004). Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi. (Çev:A.Ferhan Oğuzkan). İstanbul: MEB Yayınları.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bingöl, D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler, Atatürk Ün. Yayınevi, Erzurum.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership. Journal of Educational Administration.
- Briggs, C., Little, P. (2008). "Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision –Making in Technical Organizations", System Engineering.
- Bryman, A. 1996. Leadership in Organizations. In S.R.Clagg, C.Hardy, and W.R Nord(Eds), Handbook of Organization Studies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bolat, Tamer - Seymen, Oya Aytemiz (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 9.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003), A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Exeter: University of Exeter Centre for Leadership Studies
- Bossert, s. v, D. Davvyer; B. Brovvn ve G. Lee. (1982). 'The instructional Management Role OfPrincipal". Educational Administration Quarterly.
- Bowditch, J. L. and Buono, B. A. (1990). A Primer an Organizational Behaviour. (Second edition) U.S.A: John Wiley & Sons Inc.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. Eğitim Yönetimi Dergisi.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bush, T. (1995). Theories of Educational Management. London: PCP
- Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri.

- Büyükkaragöz, S. ve Çivi, C. (1995). Genel Öğretim Metodları. Konya: Göksu Matbaası.
- Cafoğlu, Z.( 1996 ). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı. İstanbul.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005.
- Canman, A. Doğan (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE yayınları.
- Canman, A.D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Basım Yayımları.
- Cem, C. (1976). Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler, TODAİE
- Cenkseven, F. ve Akar, V. R. (2006), “Ergenlerin Düşünme Gereksinimine Cinsiyetlerine Göre Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması”, Eurasian Journal of Educational Research.
- Coch ,L. ve French ,J.R.P. (1948). “Overcoming Resistance to Change”, Human Relations.
- Cole, G. A. (1996). Management Theory and Practice, London: Letts.
- Cole, G. A. (2004). Management Theory and Practice (6th Edition). Singapore: South Western Cengage Learning.
- Crego, E., T., Schiffirin, P., Gunir, R., and Kauss, J. (1993). İş Planlaması (çev. V. Öner).Rota Yayınları, 22.
- Creswell, J. W. (2015). Nitel araştırma yöntemleri. (Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. Journal of Vocational Behavior.
- Cross, Lisa (2000), “Fine-tuning Management Skills” , Graphic Arts Monthly.
- Çelik,V.(2000). "Eğitimsel Liderlik". Anakara: Pegem Yayıncılık.
- Çermik, E. (2001). Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini, Motivasyonu. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çevik, H. (2001). Organizasyonlarda Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Çukurçayır, Akif M. ve Esra Sipahi (2003), “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51.
- Daft, R.L. (2000), Management. 5th Edition, U.S.A.: The Dryden Press.
- Daft, R. L. and Noe, R. A. (2001). Organizational Behaviour. U.S.A.: Harcourt College Publishers.
- Daft, R. L. (2008). New Era of Management (2nd Edition), Mason: Thomson South-Western.
- Dalay,İ. (2013). Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri. 17.08.2017, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html>.
- DeConinck, J.B., Stiwell, C.D., (2004), “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intention”, Journal of Business Research.
- Devlet Memurları Kanunu, 657. (1965).  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> , Erişim 30.08.2017.
- Dinçer, Ömer (1985).”Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım; Organizasyon Sistemini ve Problemlerini Teşhisi”,Mar.Üni.İİBF.Dergisi, 1985
- Doğan, H.(1997). Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı, Özden Matbaacılık, Ankara.
- Doğan, Selen (2006). Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Drucker, P.F (1974). Management, London: Heinemann.
- Drucker P. F. (1992). Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı), T.İ.B Kültür Yay., İstanbul.
- D’Zurilla TJ, Nezu M. (1990)Development and Preliminary Evaluation of The Social Problem Solving. Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology.
- Efil, İsmail (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon; 6. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.



- Eisenberger, Robert, Huntington, Robin, Hutchison, Steven Ve Deboa, Sowa, (1986), "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi"
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Ekici, K.Mehmet.(2006). Vizyoner Liderlik, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. Maliye Dergisi.
- Elbir, Özkan (2006). "Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya .
- Elma, C. (2002). Öğrenen örgütlerde takım çalışması. (Ed: K. Demir ve C. Elma). Öğrenen örgütler. Ankara: Sandal yayınları.
- Erçetin, Şule (1993). Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler).Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd. Şti.
- Erçetin, Ş. (2000). "Lider Sarmalında Vizyon" Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdal, M. (2007), "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdem, A. R. (2002, Mayıs). Öğrenen okulu yaratacak bildiriler, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:26.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Alfa.
- Edwards, L. J. (2002). Comparing the middle manager's willingness to utilize participative decision-making with their firm's support of the participative management style: Can this predict intention to leave? Colorado Technical University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, Colorado.
- Eren, Erol. (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı.

- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun, Turgay (1988). Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, TODAİE, Ankara, 1988.
- Erkut, Haluk (2009). Yönetim'in İzleri: Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul: Yalın Yay.
- Ertürk, Mümin (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eryılmaz, Bilâl (1999). Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul.
- Evans, J. R. (1991). "Creativity in OR/MS: The Creative Problem Solving Process, Part 1". Interfaces.
- Fayol, Henri (Çeviri: M. Asım Çalıkoğlu) (2008). Genel ve Endüstriyel Yönetim, Ankara: Adres Yay.
- Folger, R., & Konovsky M.K. (1998). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*.
- Gelbal, S. (1991). Problem çözme. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayınları.
- George, J. M. and Jones, G. R. (1996). Understanding and Managing Organisational Behaviour. U.S.A.: Addison- Wesley Publishing Company.
- Gill, J. (2012). Aspiring principals need fortified programs to prepare them for the challenges they face. *JSD*.
- Gillespie, J. I. (1997). Comparison of Problem Solving Processes of Educational Administrators. (Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin, July 1998).
- Gordon, T. (1999). Katılımcı yönetimin temeli, (Çeviren: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gökmogol, M. R. "Ankara Garnizonu'nda Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na Bağlı Birimlerin Depolama, Dağıtım ve Mutfak İşlemlerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gözübüyük, W.(1996) Yönetim hukuku. (9.Baskı). Ankara: Turhan Yayınevi.

- Grabowski, M., You, Z., Zhou, Z., Song, H., Steward, M. & Steward, B. (2009). Human and Organizational Error Data Challenges in Complex, Large-Scale Systems, Safety Science.
- Güçlü, Nezahat.(1997). “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi”, Millî Eğitim Dergisi. Ankara: MEB Basım Evi, Sayı:135.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerisi. Milli Eğitim Dergisi.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim,” G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23.
- Gül, Hasan ve Güner ÇÖL (2003), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17.
- Gülşen D. (2008).Farklı Lig Düzeyinde Oynayan Futbolcuların Oynadıkları Mevkilere, Öğrenim Durumu ve Spor Yaşlarına Göre Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans. Çukurova Üniversitesi.
- Güney, Salih (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yay.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Davranış Bilimleri Sözlüğü, Ankara.
- Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi . Konya : Mikro Yayınları.
- Gürsoy, Ali. (2005): “Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Halis, M., (2002-2003), “Leadership Styles in Organization: Evidence From The Turkish Banking Sector”, Akademik Araştırmalar Dergisi.
- Hatunoğlu, Z. Bakan, İ. Eraslan, İ.H. (2011). "İşletmecilikte Seçme Konular" Stratejik Performans Yönetimi, (Ed.İ.Bakan-A.M.Eyitmiş), Ankara.
- Harrison, E. F. (1996). “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, Management Decision, Vol..
- Hayes, J. R. (1981). The Complete Problem Solver. Philadelphia: The Franklin Institute Press,
- Helriegel, D., J. Slocum and R. Woodman(1997), Organizational Behavior, West Publ., Newyork.

- Heppner, P.P. and C.H. Petersen (1982), "The Development and Implications of a Personal Problem Solving Inventory", *Journal of Counseling Psychology*.
- Herzberg, Frederick (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*, Arizona State University.
- Herzberg, Frederick (1996). *Work and The Nature of Man*, World Publishing Company.
- Hickman, G.Robinson . "Transforming Organizations to Transform Society" Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, [www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/](http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/) 1997
- Hicks, J.M., (1991). *Problem Solving in Business and Management*, Champman and Hall, London.
- Ho, J. S. Y., D. Yong, P. W. Ching and K. Boon (2009), "Closing the Leadership Gaps: Preferred and Perceived Leadership Style Among Life Insurance Agents", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.
- Homsma, G. J, Dyck, C. V., Gilder, D. D., Koopman, P. L. & Elfring, T. (2009). *Learning from Error: The Influence of Error Incident Characteristics*, *Journal of Business Research*.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Huling, Emily (2000), "Motivate Employees to Grow Your Agenay," *National UnderwriterProperty Casualty Risk Benefits* (Volume 104, Issue 3).
- İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). *Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları*. Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi.
- Ivey, A.E.; Ivey, M.B. & Simck-Downing, L. (1987). *Counseling and psychotherapy*. Massachuselts: Allyn and Bacon.

- İzveren, A. (1980), “Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi, Ankara.
- İzğören, A.Ş., (2005). Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Elma Yayınevi, ISBN: 975-6093-06-4.
- Jo, Y.-D., Park, K.-S. (2003). Dynamic Management of Human Error to Reduce Total Risk, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*.
- Kahler, M. (1998). Rationality in international relations. *International Organization*.
- Kalaycı, N., (2001). Sosyal Bilgilerde Problem Çözme ve Uygulamalar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde İletişim- Güdöleme İlişkisi, Ankara.
- Karasar, N. (2002). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Kaya N. Arkan A.F. (2005). Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, Sayı:52.
- Keçecioglu, Tamer. (1998), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: KalDer Yayınları No:24.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 226709).
- Kılıç R., Keklik B., (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.XIV, S.2, Afyon.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi* (1. Basım). Seçkin Yayınevi. Ankara.
- Koçel, Tamer. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kohn, A. (1997), “Chapter 2: Why Incentive Plans Cannot Work”, *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve*, Edited By: S. Kerr, Harvard Business School Publishing, Boston, USA.
- Koparan, Celil (1997). *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: İnan Özalp, Açıköğretim Fakültesi Yay., No: 521, 1. Baskı, Eskişehir.
- Korkut, F. (2004). *Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma*, Ankara.: Anı Yayınları.

- Korsten, V. A., Stanz, K. J. ve Blignaut, J. (2004). The Development of a Management Error Orientation Questionnaire, *Journal of Human Resource Management*.
- Kurt, Türker ve Terzi, Ali Rıza. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı. 166
- Kuş, E.(2003). Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi? Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kuyzu, Ş. D. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kuzu, A. ve Kahraman, M. (2010). "Hizmet öncesi öğretmen eğitiminde e-mentörlük" International Educational Technology Conference, 26-28 April 2010, Türkiye: İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi.
- Leach, S. (1998). "In Defence of Rational Model", *Approaches in Public Policy*. (Eds) S. Leach and J. Steward. London, George Allen & Unwin.
- Lee, V. E., Dedrick, R. F., & Smith, J. B. (1991). The effect of the social organization of schools on teachers' efficacy and satisfaction. *Sociology of Education*.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*.
- Locke, Edwin A. (1984). "Job Satisfaction", M. GRUNEBERG ve W. WALL (Ed.), *Social Psychology and Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Ltd.,
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Maslow, A. H. (1970) *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers Second Edition, USA.
- Merrifield, D.B. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research Technology Management*.

- Murphy, Joseph. (1998). What's Ahead for Tomorrow's Principals. NAESP Principal Magazine. September.
- Maxwell, J.A. (2005) Qualitative research design: An interactive approach, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Paperback.
- Moore, Harold E. (1966). The Administration of Public School Personel, New York: The Çenter for Applied Research in Education, INC.
- Morgan, C. T., (1995). Psikolojiye Giriş (Çev. Hüsnu Arıcı ve diğ.), Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü yayınları, 11. Baskı, Ankara.
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi.
- Neuman, L. & Wiegand, B. (2000) Criminal justice resarch methods: Qualitative and quanttative approaches. Allyn & Bacon.
- Oktay, Ercan ve Hasan GÜL (2003), Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı10.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. Milli Eğitim Dergisi.
- Onaran, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme. A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Osmay, N. (2011). İnsan mühendisliği. Alfa: İstanbul.
- Ott, S. (1989) Classic Reading in Organizational Behavior, Brook/Cole Publishing Company, California.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel,(2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12.
- Öğülmüş, S. (2001), Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özalp, İnan (2000). İşletme Yönetimi, Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Özalp, İ. (2004). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1457, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdemir, S. (2000), "Eğitimde Örgütsel Yenileşme". 5. Baskı. Ankara: Pegem.

- Özden, E. ve Hamedoğlu, M.A. (2015). Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları.
- Özgür, Bünyamin (2008). *Maliye Dergisi*. Sayı 154. Ocak-Haziran 2008 [https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_dergisi/yayinlar/md/154/4.bunya-minozgur.pdf](https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/154/4.bunya-minozgur.pdf) (Erişim Tarihi 25.8.2017).
- Özkaya, O. Meltem, (2000): “Bir Lider Olarak Vehbi Koç”, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.
- Özkes, B. B. (2000). “Organizasyona Dayalı (Dolaylı) Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları ve İşgören Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Uygulama” araştırması, İstanbul.
- Özmantar, Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, C. (2016). Neo-Klasik Yönetim Kuramlarından Argyris'in Olgunlaşamama Teorisine Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarından Çözümler, *International Congress of Management, Economy and Policy 2016- ICOMEP'2016*, 26-27 Kasım 2016, İstanbul.
- Pamela SL, Goodman SH, (1998). *Management: Challenges in the 21st century*. South Western College Publishing, Paul Minn.
- Pamuk, G., Akgüç, Ö., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği (Birinci Baskı)*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Peggy, C.Kirby, V.Paradise Louis and Margaret L.King. (1992). “Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership” *Journal of Educational Research*.
- Peker, Ö. , Aytürk, N. ,(2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.



- Pekel, H. N. (2001). “ İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Plunkett, Warren R. and F. Raymond Attner (1992). Introduction To Management, Plus –Kendt Publishing Company, Boston.
- Pugh, D.(1991). Organizational Behaviour. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.Rakich, J.S. ve Krigline, A.B., (1996). Problem Solving in Health Services.
- Reason, J. (1990). Human error. Cambridge, England: Cambridge University Press. [Online], URL: <http://books.google.com.tr/books?id=WJL8NZc8lZ8C> (Erişim29.08.2017)
- Rebore, R. W. (2001). The Ethics of Educational Leadership. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Roberts, L. E. (2003), Working Together, Project Management Journal.
- Rollinson, D. (2002). Organisational behaviour and analysis an integrated approach. Essex: Pearson Education Ltd.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek TÜZ, (1998). Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). İşletme, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sapançalı, F.(1992). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar Verimlilik Dergisi.
- Sargut, S. (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, Örgüt Kuramları (Ed. A. S. Sargut ve Ş. Özen). Ankara: İmge Kitabevi.
- Schermerhorn, J.R., Jr(1996), Management and Organizational Behaviour Essantials, John Wiley& Sons Inc, New York.
- Schuler, R. S. (1995). Managing Human Resources, USA: West Publishing Company.
- Sezik, N. (2000). Değişim kuşağındakiler. İstanbul: Hayat.

- Shaked, N. (2005). Psychology self-help books: A comprehensive analysis and content evaluation. Unpublished doctoral dissertation, Fordham University, New York, USA.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses. İçinde L. L. Cummings, B. M. Staw (Editörler). Research in Organizational Behavior, 14 JAI Press, Greenwich, C.T.
- Silah, M. (2007). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi.
- Shafritz, J. M., Russell, E. W. ve Borick, C. P. (2011).Introducing Public Administration (7th Edition), New York: Pearson Longman.
- Stacey,M. (1970). Methods of Social Research. Exeter-Britain:Pergamon Press.
- Stogdill, Ralph. (1974). Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research, New York: Free Press.
- Şahin, A. (2012). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt(C).XIV, Sayfa(S).11, Konya.
- Şahin, Y. (2015). Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi, 6B, Bursa: Ekin.
- Şimşek, H. (1997). 21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (2005). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Güney Ofset.
- Şişman, Mehmet. (1999), Öğretmenlik Mesleğine Giriş. 1. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şentürk, H. (2005).Belediyelerde Stratejik Planlama, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Takmaz, U. Ş. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasında ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taştan, S. (2005). “Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına etkileri”.
- Taymaz, H. (1997). Uygulamalı okul yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No.180
- Tekeli, İlhan (1990), Modernite Aşılırken Siyaset, Ankara: İmge Kitabevi,
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010), “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya

- Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, Journal of Yasar University, Cilt: 20, Sayı: 5.
- Terzi, A.R. ve Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi. Mayıs, Cilt:5
- Tichy, N. M. ve Devanna, M.A. 1986 - 1990. The transformational leader. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tokur, B. (2006). Kişisel gelişim (NLP)- din arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tompkins, J. R. (2005). Organization Theory and Public Management Belmont: Thomson Wadsworth.
- Tortop, N. İşbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). Yönetim Bilimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tosun, K. (1989). İşletme Yönetimi, Cilt 1, İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Tracy, G. R. (1994). A comparative study of the administrative and leadership styles of corporate presidents and school superintendents as chief executive officers (Ceo's).
- Tutum, C. (1976), Personel Yönetimi, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Türk Dil Kurumu, (TDK).  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5993ff8a114837.80584033](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5993ff8a114837.80584033). Erişim tarihi; 16.08.2017
- Ural, A. ve Aksay O. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Usal, Alparslan. (1995): Davranış Bilimleri, İzmir: Barış Yayınları.
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, S. (2004). Öğretmenleri İşe Güdülemeye Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi.

- Üstün A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:1.
- Üstün, İ. (2011). Toplumsal cinsiyet eşitliği: Hesaba katabiliyor muyuz? Ankara: Uzerler Matbaacılık.
- Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları
- Van Dyck, C. (2000). "Putting Errors to Good Use: Errormanagement Culture in Organizations." Unpublished Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands. [Online]: URL: <http://dare.uva.nl/record/220331> (Erişim 29/08/2017).
- Van Vuuren, W. (1998). Organisational failure: An exploratory study in the steel industry and the medical domain. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.
- Veninga, R. (2001). Ruhları Doyurun. Executive Excelance, Sayı:47, İstanbul: Rota Yayınları.
- Vural, Z. B. (1998). Kurum kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vroom, Victor H. , (1995). Work and Motivation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Yalom, I. (2000). Varoluşçu psikoterapi. Çev: Zeliha İyidoğan Babayiğit. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Yamak O, 1998. Kalite odaklı yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yavuz, M. (2009). Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi. Değerler Eğitimi Dergisi, Cilt 7, No. 18, Aralık.
- Yenipınar, U. (2005), "Özendirme ve Ödül Yönetimi", Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Editör: Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. basım). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 56.

- Yıldırım, D.S. (2006). Resmi ilköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Yayınlanmış Yüksek Lisans. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yiğit, B. (2000) Yönetim Bilimi: Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu. (Ed. Cevat Celep).Edirne: T. Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- Yiğit, M. (2003). “İlk ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ödül ve ceza uygulamalarına ilişkin algıları” Yüksek Lisans Tezi Edirne.
- Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray, (2008), Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Yönetim Kadının Hakkıdır Bildirgesi,
- Yörük, Durmuş. DüNDAR, Süleyman. Topçu, Birol. (2011). ‘Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler’, Ege Akademik Bakış.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?”, European J. International Management.
- Weber, Max (Çev: H.Bahadır Akın) (2011). Bürokrasi ve Otorite, Ankara: Adres Yay.
- Werner, Isabel. (1993): Liderlik ve Yönetim, Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1. Baskı.
- Wirth, Linda (2001), Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office, Geneva.

## **EKLER**

**EK 1: İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZ ONAY FORMU**

**EK 2: İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ANKET VE ARAŞTIRMA İZİN YAZISI**

**EK 3: GÖRÜŞME ONAY FORMU**

**EK 4: MÜLAKAT SORULARI**

**EK 5: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ELDE EDİLME TARİHLERİ**

**EK 1:İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL  
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZ ONAY FORMU**



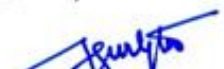
**T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN  
ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ TEZ  
KONUSU ONAY FORMU**

**Tarih** : 17/03/2017  
**Öğrencinin Adı ve Soyadı** : Ayhan OKUMUŞ  
**İmza** :   
**Öğrenci Numarası** : 500116075  
**Programı** : Eğitim Yönetimi ve Denetimi (YL)(Tezli)  
**Tez Konusu** : Resmi ve Özel Ortaöğretim Kurum  
Müdürlerinin Yönetim Biçimlerinin  
Değerlendirilmesi İstanbul-Bakırköy Örneği

**Tez Danışmanı**

**Adı Soyadı** : Doç. Dr. Hakan AKÇAY  
**İmza** : 

**Ana Bilim Dalı Başkanı**

**Adı Soyadı** : Yrd. Doç. Dr. Ali GURBETOĞLU  
**İmza** : 

**EK:**  
Tez Önerisi

---

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Onayı (Enstitü sekreterliği tarafından doldurulacaktır.)

**Yönetim Kurulu Toplantı No** :

**Yönetim Kurulu Karar Tarih** :

**EK 2: İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ANKET VE  
ARAŞTIRMA İZİN YAZISI**



**T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** 59090411-20-E.4398233  
**Konu:** Anket ve Araştırma İzin Talebi

31/03/2017

VALİLİK MAKAMINA

**İlgi:** a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 20.03.2017 tarih ve 243 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 31.03.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ayhan OKUMUŞ'un "**Resmi ve Özel Ortaöğretim Kurum Müdürlerinin Yönetim Biçimlerinin Değerlendirilmesi İstanbul-Bakırköy Örneği**" konulu tezi kapsamında, ilimiz Bakırköy ilçesinde bulunan resmi/özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilere; yarı yapılandırılmış görüşme soru formunu uygulama hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

**Ömer Faruk YELKENCİ**  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
31/03/2017

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



### EK 3: GÖRÜŞME ONAY FORMU

#### GÖRÜŞME ONAY FORMU

Değerli Okul Müdürü,

Çalışmama göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli zamanınızı bana ayırdığınız için teşekkürlerimi sunarım. Bu form çalışmamızın amacını ve katılımcı olarak sizin haklarınızı tanımlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki Kamu ortaöğretim kurum müdürleri ile özel ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışlarının incelenmesidir. Bu amaçla siz değerli müdürlerimizin çalışmamıza katılımınız ve görüşlerinizi paylaşmanız çalışmanın tamamlanması için çok önemlidir. Araştırma görüşme tekniğine uygun olarak verilerin doğru ve eksiksiz değerlendirilebilmesi için ses kaydı yapmam gerekmektedir.

Görüşmelerimiz ve ses kayıtları sadece bu araştırmanın verileri için kullanılacaktır. İstemeniz halinde ses kayıtlarında istemediğiniz yerler kesilebilir veya ses kaydı tarafınıza teslim edilebilir. Hiçbir şekilde kurumunuzun adı ve sizin adınız araştırmada açık şekilde kullanılmayacaktır. Okul adları ve müdür adları için kodlama kullanılacaktır.

Yüksek lisans tez araştırması için değerli görüşlerinizi benimle paylaştığınız ve bana zaman ayırdığınız için teşekkür ederim

05.04.2017

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Ayhan OKUMUŞ

**EK 4 : “RESMİ VE ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUM MÜDÜRLERİNİN  
YÖNETİM BİÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL-  
BAKIRKÖY ÖRNEĞİ ” KONULU YÜKSEK LİSANS TEZİ MÜLAKAT  
SORULARI:**

**1.Bölüm**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

Erkek [ ]

Kadın [ ]

2. Yöneticilikte geçen süreniz nedir?

1-5 yıl [ ]

6-10 yıl [ ]

11-15 yıl [ ]

16-20 yıl [ ]

21 yıl veya üstü [ ]

3. Okulunuzun türü nedir?

Resmi [ ]

Özel [ ]

4. Eğitim seviyeniz nedir?

Lisans [ ]

Yüksek Lisans [ ]

Doktora [ ]

**2.Bölüm**

1. Okul müdürü olarak Yönetim anlayışınızı nasıl tanımlarsınız?
2. Kararları nasıl alırsınız?
3. Ödül ve ceza takdirinde nelere dikkat edersiniz?
4. Okulda bir problemle karşılaştığında nasıl hareket edersiniz?
5. Örnek aldığınız yönetim modelleri nelerdir?
6. Yönetimle ilgili kullanmış olduğunuz kaynaklarınız (kitap, danışman vb.) nelerdir?
7. Çalışanların motivasyonunu artırmak için hangi yöntemleri kullanırsınız?
8. Çalışanların hatalarına ve eleştirilerine karşılık nasıl davranmaktasınız?



**EK 5: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ELDE EDİLME TARİHLERİ**

<b>KURUM KODU</b>	<b>TARİH</b>	<b>RANDEVU SAATİ</b>	<b>SÜRE</b>
Ö3	10.04.2017	15:00-15:35	35 dakika
Ö7	10.04.2017	16:00-16:40	40 dakika
R4	11.04.2017	12:00-12:30	30 dakika
R11	11.04.2017	13:00-13:40	40 dakika
Ö2	12.04.2017	15:00-15:35	35 dakika
Ö5	12.04.2017	16:00-16:40	40 dakika
R2	14.04.2017	10:00-10:40	40 dakika
R7	14.04.2017	11:00-11:40	40 dakika
Ö1	17.04.2017	12:00-12:35	35 dakika
Ö4	17.04.2017	13:00-13:35	35 dakika
R8	18.04.2017	15:00-15:40	40 dakika
R3	18.04.2017	16:00-16:35	35 dakika
Ö6	20.04.2017	09:00-09:45	45 dakika
Ö9	20.04.2017	10:00-10:35	35 dakika
R6	21.04.2017	14:00-14:40	40 dakika
R10	21.04.2017	15:00-15:40	40 dakika
Ö8	25.04.2017	08:40-09:10	30 dakika
R5	25.04.2017	09:30-10:00	30 dakika
R1	26.04.2017	15:30-16:10	40 dakika
R9	26.04.2017	16:30-17:00	30 dakika