

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI BAŐKANLIĐI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN ETKİLİLİĞİ
(TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, TAKIM ÇALIŞMASI,
ÇATIŞMA, MOTİVASYON VE LİDERLİK)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BOĞAÇAN DEMİRAĞ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. MEHMET ÇAĞLAR

LEFKOŞA, 2009

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ SINAV TUTANAĞI



Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Boğaçan Demirağ'ın İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin Etkililiği (Toplam Kalite Yönetimi, Takım Çalışması, Çatışma, Motivasyon ve Liderlik) başlıklı tezini değerlendirmek üzere Doç. Dr. Cem Birol başkanlığında, Eğitim Fakültesi'nde toplanan tez jürisi tarafından tez sınavına alındı. Sınav sonucunda,

Tezin;

- Oy birliği derece ile kabulüne
- Düzeltilmesine
- Reddine

Oybirliği / Oyçokluğu ile karar verildi.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Cem Birol

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mehmet Çağlar

Üye

Yrd. Doç. Dr. Engin Baysen



ÖNSÖZ

Büyük bir istekle başladığım, büyük bir mutlulukla çalıştığım öğretmenlik mesleği ve eğitim adına kendimi geliştirmek, bilgilerimi tazelemek açısından başladığım yüksek lisans eğitimi bana yeni ufukları görmeye büyük katkı sağlarken, bu süreçte yaptığım araştırmalardan, hazırlamış olduğum ödev ve sunumlardan, almış olduğum derslerden büyük bir keyif aldığımı söylemek isterim. Bu yüzden öncelikle Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü öğretim görevlilerine bana ve eğitimime yapmış oldukları katkı ve kılavuzluk için teşekkür etmek istiyorum.

Öğretmenlik görevine başladığım 1992 yılından beri çalıştığım altı okulda kendimi, her okula göre farklı davranışlar içinde buldum. Bu durum elbette ki her okulun yapısının farklı olduğunu anlamama da katkı sağlamıştı. Her okulun işleyişine göre tutumlar geliştirirken kendi eğitim düşüncelerimi, anlayışımı da harmanladığım bir tecrübe yumağı oluşmaya başladı. Ayrıca eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin kurum başarısını ileriye götürmede ya da götürmemede çok etkili olabileceğini de gözlemledim. Bundan dolayı, diğer ülkelerde yönetici atamalarının nasıl ve neye göre belirlendiğini araştırmak, eğitim uygulamaları, eğitim yaklaşımlarının neler olduğu hakkında bilgi sahibi olmak, ülkemiz eğitimini ileriye götürebilecek örneklerle dikkati çekmek, seçilen ülkelerdeki yönetici atamalarına farkındalık yaratmak için hep merak ettiğim, yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkileri ise tez konumu seçmede bana yön verdi.

Bu araştırma boyunca bana yol gösteren, planlamada yardımcı olan ve her türlü akademik yardımı sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Çağlar'a ve tez çalışmam süresince yardıma ihtiyacım olduğu her anda yönlendirmeleriyle yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Cem Birol'a teşekkür ederim.

Ayrıca anket değerlendirme hesaplamalarının kontrolünde bana yardımcı olan Sayın Umut Akçıl'a, araştırmam süresince beni destekleyip yardımcı olan

arkadaşlarım İsmet Korukoğlu'na ve Cenk Özdağ'a da teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Son olarak; kendini geliştirmek isteyenlere fırsat kapılarını açan, cehaletin ortadan kalkıp gelişime, çağa ayak uydurmanın gerekliliğini görmüş ve yolunu bulmuş olan, ülke eğitiminin daha iyi yerlere gelmesi için çaba sarf eden Yakın Doğu Üniversitesi ailesine teşekkür ederim.

Özet

Bu araştırmanın amacı; bir eğitim kurumunda görev yapan yöneticinin, dolayısı ile kurumun başarılı olabilmesi için sahip olması gerekli olduğu düşünülen vasıflarının, neler olabileceği hakkında bulgular elde edip, kurumlarda yönetici olarak çalışacak olan kişilerin görevlendirilirken nelerin göz önünde bulundurulması gerektiğine ışık tutmaktır.

Araştırmada, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, çatışma yönetimi, motivasyon ve yöneticilikte liderlik konuları tek tek ele alınıp, her bir konunun okulların yönetiminde ne kadar değerli ve önemli birer unsur oldukları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Günümüz yönetim anlayışı, okulların bakım onarımını yapmak, gelir giderleri dengelemek, çatışmanın yaşanmadığı, eğitim adına, bireysel gelişim adına, akademik gelişim adına herhangi bir adımın atılmadığı sessiz sakin ortam yaratmak değildir. Aksine sürekli aktif, sürekli gelişen, tartışan, projeler üreten, akademik ve sosyal yöne önem verip sürekli büyüyen, öğrenen bir okul kültürü yaratmak, bunu da yaparken ülkenin koşullarına ihtiyaçlarına uygun çareler arayarak, projeler geliştirerek toplumun beklentilerine ihtiyaçlarına kulak veren bir yapı yaratmak olmalıdır.

İyi bir okul yöneticisi, öğretme ve öğrenme süreçleri üzerine yoğunlaşıp, yöneticisi olduğu okulda bunu en iyi bir şekilde yerine getirebilmek için çalışmalıdır. Bunu da yaparken öğrenciler, öğretmenler ile diğer çalışanlar ve öğretim programları ile öğretim sürecini göz önünde bulundurarak gerçekleştirmektedir. Okul müdürü; okulunun bütün faaliyetlerinde hedeflediği verimliliğe ulaşabilmek, öğrencilerine en etkili öğrenme ortamını hazırlayabilmek için, öğretmen ve aileler ile birlikte uyum içinde, işbirliği kurarak, bu süreç içinde kaliteli bir çalışma gerçekleştirebilmek için gerek motivasyon, gerekse kendini geliştirme iklimini, okul içerisinde sağlamanın çabası içinde olmalıdır. Ayrıca okulda öğrencilere ve topluma verilen hizmette, kalitenin artırılmasını sağlamak için, öğretmenlerin de, hem akademik hem de sosyal yönde kendini geliştirebilmeleri için onları özendirmeli, teşvik etmeli, desteklemeli, okul içinde ve dışında gerekli önlemleri alarak onların ilerlemelerine olanak

yaratmalıdır. Bir okul yöneticisi bunu sağlayabilmek için, bu uygulamaları önce kendisinde yapmalıdır. Böylece öğretmenlerini ardından sürükleyebilir. Kendini hiç geliştirme yoluna gitmeyen bir yönetici, sahip olduğu bilgilerle ve öğretmenlik tecrübesiyle bir yere kadar yöneticilik görevlerini sürdürebilir. Zamana ayak uydurmanın önlemlerini almazsa gün gelir çağın gerisinde kalır ve asla sürekli öğrenen ve gelişen bir okul iklimi yaratamaz.

Eğitim, bir ülkenin geleceğini hazırlar. Bu bilinçle, okullarda eğitim öğretim faaliyetlerini sürdüren öğretmenlerin verimliliklerini ve motivasyonlarını artırıcı ortamın hazırlanması da ancak iyi bir yöneticiyle olur. Günümüz kurumsal yapılarının yönetiminde yöneticiler artık emreden ve kontrol eden yönde değil; yönlendirici, teşvik edici ve destekleyici role geçmelidir. Günümüz koşullarında her kurum gibi okulların da başarıya ulaşmasında klasik yönetim şekli artık yerini, modern çağa uygun, insan ilişkilerine ve takım çalışmasına önem veren, bulunulan ortamda motivasyon ve motivasyon yönetiminin önemini bilen ve uygulayan bir anlayışa bırakmıştır. Bu anlayışın Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti eğitim kurumlarında da yerleşebilmesi için, yapılan araştırmanın içeriğinde yer alan ve olması gerektiği düşünülen yöneticilik vasıflarının, ilgili tüm kesimlere ışık tutması hedeflenmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to have an idea about the qualifications which a successful educational administrator needs to have in order to lead his / her institution properly, and to define the criteria while appointing the administrators in educational institutions.

In the study, the headings of total quality administration, team work, conflict resolution, motivation and leadership in administration have all been analyzed separately, and thus the importance of each item while administrating a school has been tried to be pointed out. Contemporary mentality of administration shouldn't be; doing the physical repairment of the school building, balancing the income and the expenses and creating a steady environment in which there is no conflict and no further steps in terms of development. On the contrary, the mentality should be creating a school culture which is continuously active and developing, discussing and producing projects, growing without ignoring academic and social aspects, and while doing all these, a structure should be created by searching the solutions, that are appropriate for the conditions of the country and that answers the needs and expectations of the society.

A good school administrator should focus on teaching – learning processes, and should work hard for the implementation of these in his / her institution. He / she should do all these as a result of the action plan which he / she will produce after considering students, teachers and other staff, education programmes and education processes. A school director works hard to establish both motivation and self development conditions in school. In order to reach the productivity that he / she aims in the school activities, he / she maintains the most efficient learning conditions for the students, set a harmony in the school, by cooperating with the teachers and parents. Moreover in the improvement procedure of the quality of the service given to the students and eventually to the society, he / she encourage and support the teachers to develop themselves academically and socially, and enable them to

promote by taking the necessary measurements. In order to maintain all the above mentioned points a school director should firstly do all these personally, so that the staff could run after him in the way that he opens. An administrator who never develops himself / herself could only fulfill his / her administrative duties to a certain extent with the present knowledge and experience. Unless he / she follows contemporary developments he / she gets old fashioned and could never create a continuously learning and developing school condition.

Education prepares the future of a country. Having this idea in our mind, the preparation of the environment that will increase the productivity and motivation of the teachers who maintain the educational activities in schools could only be achieved with a good administrator. In the running of present day institutional structures, the administrator shouldn't be in the ordering and controlling role but in the guiding, encouraging and supporting role. In the present day conditions, classical way to the success has been replaced by a mentality which is up – to date, focuses on human relations and team work, appreciates the importance of motivation and motivational management. In order to settle this mentality in our country's educational institutions, it has been aimed to show way to all the related groups the administrative qualifications that are included in this study .

İÇİNDEKİLER**Sayfa Numarası**

Onay Belgesi.....	I
Önsöz.....	II
Özet.....	IV
Abstract.....	VI
İçindekiler.....	VIII
Tablo, Grafik ve Şekiller.....	XII
Bölüm 1	
Problem.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Sınırlılıklar.....	4
Bölüm 2	
Araştırmanın Yöntemi.....	5
Veri Toplama Aracı Geliştirme.....	5
Araştırmanın Çalışma Grubu.....	7
Veri Toplama Tekniği.....	7
Bölüm 3	
Kuramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar	

Toplam Kalite Yönetimi.....	10
Toplam Kalite Yönetimi Nedir?.....	14
Eğitim Alanında Toplam Kalite Yönetimi.....	16
Okullarda TKY'ni Uygulayabilmek İçin Neler Yapılmalı.....	20
Okulda TKY Uygulama Süreci.....	21
Takım Çalışması.....	29
Takım Nedir?.....	31
Takımın Başarıya Ulaşması İçin Neler Gereklidir?.....	32
Takım Çalışmasının Faydaları.....	35
Çatışma Yönetimi.....	40
Çatışma Nedir?.....	40
Çatışma Kimler Arasında Olabilir?.....	41
Kurumda Çatışmayı Doğuran Nedenler.....	46
Çatışmanın Safhaları.....	48
Yönetici Gözüyle Çatışma.....	49
Çatışmanın Sonuçları.....	55
Çatışma Yönetimi.....	57
Çatışma Çözme Metotları.....	60
Çatışma Yönetimi Yöntemleri.....	64
Çatışmayı Çözerken.....	69

Motivasyon.....	71
Teoriler.....	73
Motivasyon Araçları.....	78
Motivasyonun Önemi.....	85
Çalışanlar Ne İster.....	86
Ne Yapmalı.....	88
Yönetici ve Liderlik.....	94
Lider Nedir.....	94
Yönetici Nedir?.....	95
İyi Bir Yönetici.....	95
Yönetici Nasıl davranmalı.....	96
Yönetici İle Lider arasındaki Farklılık.....	97
Kurumsal Başarı ve Liderlik.....	98
Bazı Avrupa Ülkelerinde, Türkiye’de ve KKTC’de Okullara Yönetici	
Atama Yöntem ve Kriterleri.....	102
Finlandiya.....	102
İtalya.....	102
Norveç.....	102
Fransa.....	103
İspanya.....	104

Türkiye.....	105
KKTC.....	110
Bölüm 4	
Bulgular ve Yorum.....	116
Bölüm 5	
Sonuç ve Öneriler.....	137
Sonuç.....	137
Öneriler.....	141
Kaynakça.....	144
Anket.....	149
KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Yetkililerine Yöneltilen Görüşme Soruları.....	152
Bazı Avrupa Ülkeleri Eğitim Bakanlıklarından Bilgi Almak Adına Yapılan Yazışma.....	154

Tablo, Grafik ve Şekiller

Tablolar	Sayfa
Tablo 1: Uygulanan anketin madde analizi.....	8
Tablo 2: Eğitim kurumları ile imalat firmaların karşılaştırılması.....	18
Tablo 3: Çatışma yönetimi stratejilerini kullanmanın uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar.....	63
Tablo 4: Çatışmaya ilişkin yanlışlar ve gerçekler.....	68
Tablo 5: Motivasyon teorilerinin gücü.....	77
Tablo 6: Yönetici değerlendirme formu.....	109
Tablo 7: İlkokul müdür ve müdür muavini yükselme sınavını oluşturan testlerin kapsamaları.....	111
Tablo 8: 2009 yılında hazırlanan, ilköğretimde yükselmelerde adayların kriter puanlarının hesaplanmasında kullanılan tablo.....	112
Tablo 9: 3 yıllık kıdemi aşmayan bazı kriter puanları.....	113
Tablo 10: Yöneticinin, öğretmenlerinin güçlü yönlerini bilme derecesi.....	117
Tablo 11: Yöneticinin, öğretmenlerinin güçlü yönlerini bilme derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	117
Tablo 12: Yöneticinin, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine karşı tutumu.	118
Tablo 13: Yöneticinin, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine karşı tutumunda oluşan farklılığın anlamlılığı.....	118
Tablo 14: Yöneticinin, öğretmenlerinin sorunları karşısında duyarlılık derecesi.....	119

Tablo 15: Yöneticinin, öğretmenlerinin sorunları karşısında duyarlılık derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	119
Tablo 16: Yöneticinin, öğretmenlerini karar sürecine katma derecesi.....	120
Tablo 17: Yöneticinin, öğretmenlerini karar sürecine katma derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	120
Tablo 18: Yöneticinin aldıkları kararların uygulanmasına gösterdiği özenin derecesi.....	121
Tablo 19: Yöneticinin aldıkları kararların uygulanmasına gösterdiği özenin derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	121
Tablo 20: Yöneticinin, öğretmenlerine yetki ve sorumluluk verme derecesi.....	122
Tablo 21: Yöneticinin, öğretmenlerine yetki ve sorumluluk verme derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	122
Tablo 22: Yöneticinin, öğretmenlerine karşı eşitlik ilkesine uyma derecesi.	123
Tablo 23: Yöneticinin, öğretmenlerine karşı eşitlik ilkesine uyma derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	123
Tablo 24: Yöneticinin, öğretmenlerin şikayet ve ihtiyaçlarını dikkate alma derecesi.....	124
Tablo 25: Yöneticinin, öğretmenlerin şikayet ve ihtiyaçlarını dikkate alma derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	124
Tablo 26: Yöneticinin, öğretmenlerin çalışmaları karşısında teşekkür etme derecesi.....	125
Tablo 27: Yöneticinin, öğretmenlerin çalışmaları karşısında teşekkür etme derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı.....	125

Tablo 28: Yöneticinin, dinlemek ve görüşmek için çalışanlarına zaman ayırma derecesi.....	126
Tablo 29: Yöneticinin, dinlemek ve görüşmek için çalışanlarına zaman ayırma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	126
Tablo 30: Yönetici, öğretmenlerin performansları hakkındaki görüşlerini bildirme derecesi.....	127
Tablo 31: Yönetici, öğretmenlerin performansları hakkındaki görüşlerini bildirme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	127
Tablo 32: Yöneticinin, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma çabasının derecesi.....	128
Tablo 33: Yöneticinin, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma çabasının derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	128
Tablo 34: Yöneticinin, okulun gelir ve giderleri hakkında öğretmenleri bilgilendirme derecesi.....	129
Tablo 35: Yöneticinin, okulun gelir ve giderleri hakkında öğretmenleri bilgilendirme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	129
Tablo 36: Yöneticinin, öğretmenleri ortak karar alma sürecine katma derecesi.....	130
Tablo 37: Yöneticinin, öğretmenleri ortak karar alma sürecine katma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	130
Tablo 38: Yöneticinin, öğretmenlerine okulu sahiplenme duygusu oluşturma derecesi.....	131
Tablo 39: Yöneticinin, öğretmenlerine okulu sahiplenme duygusu oluşturma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	131
Tablo 40: Yöneticinin, çalışanlarını performansları orantısında takdir edip ödüllendirme derecesi.....	132

Tablo 41: Yöneticinin, çalışanlarını performansları orantısında takdir edip ödüllendirme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	132
Tablo 42: Yöneticinin, öğretmenlerinin gelişip yeni beceriler geliştirmesine fırsat verme derecesi.....	133
Tablo 43: Yöneticinin, öğretmenlerinin gelişip yeni beceriler geliştirmesine fırsat verme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	133
Tablo 44: Yöneticinin, öğretmenlerin başarısını kutlama derecesi.....	134
Tablo 45: Yöneticinin, öğretmenlerin başarısını kutlama derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	134
Tablo 46: İncelenen okullardaki, yüksek lisans eğitimi yapan ve yapmayan yöneticilere sahip, okul grupları arasındaki motivasyon derecesi.	135
Tablo 47: İncelenen okullardaki, yüksek lisans eğitimi yapan ve yapmayan yöneticilere sahip, okul grupları arasındaki motivasyon derecesinde oluşan farkın anlamlılığı.....	136

Grafikler

Grafik 1: Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi.....	68
Grafik 2: İnceleme yapılan okullardaki motivasyon düzeyleri.....	135

Şekiller

Şekil 1: Kalite geliştirmede Deming Döngüsü.....	11
--	----

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN ETKİLİLİĞİ (TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, TAKIM ÇALIŞMASI, ÇATIŞMA, MOTİVASYON VE LİDERLİK)

BÖLÜM 1

Problem

Okullar, eğitim sisteminin amaçlarını, hedeflerini gerçekleştiren, eğitimin bireylerle buluştuğu yerlerdir. Kuzey Kıbrıs'ta bu okullar, okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim olarak gruplandırılmış ve bütün öğretim kurumları, eğitim sistemi içerisinde kendi sorumluluk alanlarına düşen öğretimi en iyi şekilde gerçekleştirip öğrencileri bir sonraki öğretime hazırlamak için çalışmaktadır.

Bir ülkenin gelişip kalkınmasının en temel şartı eğitimidir. Günümüzde bütün gelişmiş ülkelerde en önemli farklılığın, sahip oldukları eğitim sistemi olduğu açıkça görülebilmektedir. Eğitim sisteminin başarılı olabilmesi; eğitim basamakları arasındaki uyum ve devamlılığına, eğitim basamaklarındaki başarı da, basamakların sorumlu olduğu öğretim programını uygulamakta olan eğitim kurumlarının ve eğitmenlerinin başarılı, etkili bir eğitim verebilmesi ise de, kurumlarda görev yapmakta olan yöneticilere de bağlıdır. Tabii ki, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin akademik bilgisi ve başarısı da oldukça önemlidir. Bu, kesinlikle göz ardı edilemez. Ancak akademik yönden en iyi şekilde hazır olan öğretmen kadrosunun bile, iyi bir yöneticiden yoksun olması durumunda, eğitimin istenilen hedeflere ulaşmasının da, engellerle karşılaşması olasıdır.

Bir eğitim kurumunun başarısının; o kurumun yöneticisi durumundaki kişinin sahip olduğu liderlik özelliği ile toplam kalite yönetimine verdiği önem, motivasyon, çatışma yönetimi ve takım çalışmalarındaki başarısıyla doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Günümüz eğitim sistemlerinde, artık diğer kurumlar gibi eğitim

alanında da bu kriterlerin öne çıktığı ve çıkmasının da kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da sadece belirli standartlara sıkışıp kalmak yerine, sürekli bir dinamizmi yakalamak ve eğitim alanında da sürekli gelişimi sağlayacak bir rekabet ortamının oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Bir eğitim kurumunda bulunan öğretmenlerin bireysel kabiliyet ve akademik başarıları ne kadar iyi olursa olsun, onların bu başarılarını eğitim kurumuna yönlendirecek ve bir orkestra gibi birlik ve uyum içinde çalışmalarını hizmete dönüştürecek, büyük bir motivasyon sağlayabilecek olan, yöneticilerdir. Bir orkestra şefi nasıl ki önündeki sanatçılara liderlik ediyorsa, onlara yol gösteriyor ve onları nasıl heyecanlandırarak bir eser ortaya koyuyorsa, bir yönetici de var olan potansiyelleri tanıyıp, onları yüreklendirip, "müşterileri" olan öğrencileri, velileri ve toplumu mutlu edecek bir hizmeti ortaya çıkarabilir.

Bu çalışmada, bir kurumun başarısında etkili olduğu düşünülen toplam kalite yönetimi, motivasyon, çatışma yönetimi ile takım çalışması olguları tek tek ele alınıp incelenmiş, bunları okullarda uygulamaya koyacak olan yöneticilerin başarısının etkililiği ve bu etkililiğin okulun verimliliğine yansımaları araştırılmıştır. Bu çalışma, Avrupa Birliği'ne uyum süreci çerçevesinde, eğitim kriterlerinin, Kuzey Kıbrıs ilkokullarının yeniden yapılanma çalışmaları ile uyumunun ve nasıl uygulanması gerektiğinin tartışıldığı bu ortama bir ışık tutması amacı ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokulları düşünülerek yapılmıştır.

Bu çerçevede ışığında ilkokulların müfredatı, eğitim süresi, öğretmenlerin hizmet içi eğitimi ciddi olarak düşünülüp tartışılmaktadır. Oysa tüm bunların yanında, düşünülüp tartışılması gerekli olan bir başka kriter ise, okul başarısına yöneticinin etkisi olmalıdır. Bu bağlamda, Kuzey Kıbrıs ilkokullarına yönetici seçerken oluşturulan kriterler de Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanan yönetici seçme kriterleriyle uyumlu hale getirilerek dikkatli ve özenli seçilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu bağlamda ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticinin sahip olduğu vasıfların ve idarecilik yeteneğinin etkililiği, ne düzeyde olması gerektiği, bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın Amacı

Günümüz yönetim anlayışında klasik anlayış, yerini çağdaş yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu bağlamda yöneticinin rolü, yasaların kendisine verdiği yetkiyle okullarda disiplin, binanın bakım-onarımı ile gelir-gider işleri dışında, vizyon sahibi, müşteri odaklı, her yönden gelişime açık bir yönetim anlayışı şeklinde biçimlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, bir eğitim kurumunda görev yapan yöneticinin, dolayısı ile kurumun, gelişime açık olabilmesi için sahip olması gerekli olduğu düşünülen vasıfların neler olabileceği sorusuna bir ışık tutmaktır.

Bu bağlamda, problemin çözümlenmesi için aşağıda belirtilen alt problemler geliştirilmiş ve bu alt problemlere cevaplar aranmıştır:

- 1- Toplam kalite yönetiminin önemi ve yöneticilerin toplam kalite yönetimini sağlamadaki rolü nedir?
- 2- Takım çalışmasının önemi ve yöneticilerin takım çalışmasını sağlamadaki rolü nedir?
- 3- Çatışma yönetiminin önemi ve yöneticilerin çatışma yönetimindeki rolü nedir?
- 4- Motivasyon'un önemi ve yöneticilerin motivasyonu sağlamadaki rolü nedir?
- 5- Yöneticinin lider olmasının önemi nedir?
- 6- Bazı Avrupa ülkelerinde, Türkiye'de ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim kurumlarına yönetici atama yöntem ve kriterleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın sonucu genel olarak; eğitim kurumunun verimliliğinde yöneticinin yerinin ve öneminin incelenmesi ve yöneticinin sahip olması gereken

yeterliliklerinin ortaya çıkarılması bakımından, ayrıca yöneticilerin seçilmesine, eğitilmesine ve öğretmen yetiştiren kurumlarda verilecek olan eğitime ışık tutması bakımından önem taşımaktadır.

Bir eğitim kurumunda yöneticinin etkili olduğunu düşünülen parametreler içinde;

motivasyon olgusunun önemli bir yer tuttuğunu,

ayrıca takım çalışmasının da aslında ekiplerde dinamizmi sağlayan önemli bir unsur olduğunu,

toplam kalite yönetimiyle ortaya çıkan müşteri odaklı yaklaşımın, kaliteyi artıran ve verimliliği yükselten bir rolü olduğunu,

bütün bunların yanında yöneticinin liderliğinin ve çatışma yönetimi konularındaki başarısının, kurumlar üzerindeki olumlu etkileri olduğuna karşı gelişen inancım doğrultusunda araştırma yaparak günümüzde benimsenen yaklaşımları ortaya koyup, bunları paylaşmak amaçlanmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2008-2009 öğretim yılında, görüşme yapılan KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı bünyesinde bulunan yetkililerin görüşleriyle, Bakanlığa bağlı ilköğretim kurumları arasında anket düzenlenen Şht. Ertuğrul İlkokulu, 9 Eylül İlkokulu, Necati Taşkın İlkokulu, Gelibolu İlkokulu ve Şht. Yalçın İlkokulu ile, bu okullarda ankete katılan öğretmen görüşleri ve toplam kalite yönetimi, takım çalışması, çatışma yönetimi, motivasyon ve yöneticilikte liderlik konularında yapılan yazılı literatür çalışması ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı "Bir eğitim kurumunda görev yapan yöneticinin, dolayısı ile kurumun başarılı olabilmesi için sahip olması gerekli olduğu düşünülen vasıflarının etkililiğini ortaya koymak ve kurumlarda yönetici olarak çalışacak olan kişilerin görevlendirilirken nelerin göz önünde bulundurulması gerektiğine ışık tutmaktır." Bu bağlamda bazı Avrupa Birliği ülkelerinde, eğitim kurumlarına yönetici atamada uygulanan yöntemlerin incelenmesi ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde çağdaş bir yapıda atamaların yapılabilmesine, yönetici eğitimine ve öğretmen yetiştiren kurumlarda uygulanan eğitime ışık tutması hedeflendiği için, araştırma yöntemi olarak betimsel tarama yöntemi içerisinde anket ve görüşme birlikte kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı Geliştirme

Eğitim kurumlarında; toplam kalite yönetimi, takım çalışması, çatışma, motivasyon ile liderlik açısından yöneticinin yeri ve önemi konusunda yapılmış olan literatür taramasına ek olarak bazı Lefkoşa okullarında anket ile tespit çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın hazırlık aşamasında daha önce kendi okuluma gelen anketlerde yaşanan bazı olumsuzlukları yaşamamak ve araştırmanın gerçek görüşleri yansıtan bir tespit olmasını sağlayabilmek için tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Çağlar'ın da olumlu görüşünü aldıktan sonra, kasıtlı bir seçim yapılmıştır. Normalde rastgele seçilen okullar yerine samimiyetine inandığım, ciddiyetle gerçek düşüncelerini yansıtacaklarına inandığım, öğrenci sayısı bakımından çeşitli büyüklükteki okullar seçilmiştir. Bu okullar seçilirken kolay ulaşabileceğim, samimi düşüncelerini yansıtacak öğretmenlerin bulunduğu ve anketlerin uygulanması sırasında bizzat orada olabileceğim Lefkoşa okulları olmasına özen gösterilmiştir. Geçmiş tecrübelerimde okullara gönderilen anketlerin ciddiyetle doldurulmadığını,

hatta okunmadığını tecrübe etmem bu kararı almamda etkili olmuştur. Yapılacak olan anketin amacına uygun bir tespit aracı olabilmesi için, bu şekilde uygulanmasının yararlı olacağını düşünmekteyim. Bu amaçla öğrenci sayısı bakımından, Lefkoşa'nın büyük okul kapsamına alınabilecek 9 Eylül İlkokulu, 2007-2008 öğretim yılından bu yana tam gün eğitim uygulamasında pilot okul olan Şht. Ertuğrul İlkokulu, orta büyüklükteki okul kapsamında Necati Taşkın İlkokulu ve küçük okul kapsamında bulunan Gelibolu İlkokulu ile Şht. Yalçın ilkokulu örneklem olarak seçilmiştir.

Yukarıda adı geçen okullara bizzat giderek araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilerek, okul idaresinin de olumlu görüşü alınmak sureti ile, öğretmenlere yönelik hazırlanmış olan anket uygulanmıştır. Uygulama sırasında da orada olup, araştırma ile ilgili gerekli açıklamadan sonra anketin sağlıklı bir ortamda gerçekleşmesine özen gösterilmiştir. Bunun sonucunda da öğretmenlerin, soruları içtenlikle cevapladığı konusunda inancım tamdır.

Okullarda öğretmenlere yönelik anket sorularının uygulanması sırasında, öğretmenler, uygulanan bu anketin çok aşırı soru içermediği, soruların ise açık ve kısa olması ile kolay anlaşılır bir düzeyde olduğu, bu yüzden okuyarak yanıtladıklarını özellikle belirtmeleri, araştırmanın samimi duygularını içerdiği konusundaki düşüncelerimi güçlendirmiştir.

Araştırmamın bir kısmını ise, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yetkilileri ile, okullara yönetici atamak için 2006 yılından sonra, Yeniden Yapılanma Süreci çerçevesi içinde, gerçekleştirilen sınav tüzüklerinin yeniden oluşturulması ile ilgili görüşme yöntemiyle yapılan çalışma içermektedir. Konu ile ilgili olarak İlköğretim Daire Müdürü Sayın Hatice Düzgün ve Talim Terbiye Dairesi Müdürü Sayın Hasan Alicik ile görüşme yapılmıştır. Görüşme soruları yöneltmeden önce, yetkililere araştırma konusunda bilgi verilerek, yapılacak olan katkının önemi belirtilmiştir. Yöneltile sorulara yetkililerin, yapılan işlerin olumlu ve olumsuz yönleri ile eksikliklerini dürüstçe dile getirmeleri, yapılan araştırmaya özel bir değer kattığını düşünmekteyim.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Şehit Ertuğrul İlkokulu'dan 26, 9 Eylül İlkokulu'ndan 30, Necati Taşkın İlkokulu'ndan 16, Gelibolu İlkokulu'ndan 11 ve Şehit Yalçın İlkokulu'ndan 8 olmak üzere toplam 91 öğretmen ve bu okullarda görev yapan toplam 5 yönetici araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın verilerini toplamak için betimsel araştırma yöntemi içinde anket ve görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu araştırma sırasında; KKTC Milli Kütüphanesi ile Yakın Doğu Üniversitesi Kütüphanesi'nden yazılı kaynak kitaplardan, makalelerden ve internet üzerinden konu ile ilgili siteler araştırılmıştır. Ayrıca görüşme yöntemi ile KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'ndan konu ile ilgili yetkili kişilerle, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı devlet ilkokullarında görev yapan yöneticilerin atanması için uygulanan kriterlerin oluşturulması ve konu ile ilgili görüşlerinin alınması yer almaktadır. Bununla birlikte; 9 Eylül İlkokulu, Şht. Ertuğrul İlkokulu, Necati Taşkın İlkokulu, Gelibolu İlkokulu ve Şht. Yalçın İlkokulu'nda öğretmenlerin, motivasyona etkisi olan yönetici davranışlarını, hissetme düzeylerini belirlemek amacıyla, düzenlenmiş olan anket içermektedir.

Tablo 1: Uygulanan anketin madde analizi

Betimsel İstatistik

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Std. Sapma	%
SORU1	91	1	5	3,80	1,024	76
SORU2	91	1	5	3,77	1,023	75.4
SORU3	91	1	5	3,95	1,037	79
SORU4	91	1	5	3,26	,976	65.2
SORU5	91	1	5	3,74	,880	74.8
SORU6	91	1	5	4,00	,955	80
SORU7	91	1	5	3,62	1,103	72.4
SORU8	91	1	5	3,73	,990	74.6
SORU9	91	1	5	3,98	1,043	79.6
SORU10	91	1	5	3,78	,998	75.6
SORU11	91	1	5	3,08	,991	76
SORU12	91	1	5	3,42	1,065	68.4
SORU13	91	1	5	2,91	1,235	58
SORU14	91	1	5	3,23	1,086	64.6
SORU15	91	1	5	3,65	1,026	73
SORU16	91	1	5	3,29	1,352	65.8
SORU17	91	1	5	3,46	1,214	69.2
SORU18	91	1	5	3,84	1,186	76.8
Geçerli Sayı N	91					

***** Bu analiz için Metot 2 (kovaryans matris) kullanılmıştır *****

Güvenirlilik Analizi – Ölçek (Alfa)

Denek Sayısı = 91,0

Madde Ortalaması	Ortalama	En az	En Çok	Dağılım	Max/Min	Varyans
	3,5824	2,9121	4,0000	1,0879	1,3736	,1034

Maddenin Toplam İstatistikleri

	Madde İptal Edilirse Ortalama Ölçek	Madde İptal Edilirse Ortalama Varyans	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyonun Karesi	Madde İptal Edilirse Alfa Değeri
Soru1	60,6813	195,9529	,7526	,7518	,9561
Soru2	60,7143	195,1175	,7847	,7809	,9556
Soru3	60,5385	196,7179	,7150	,6739	,9567
Soru4	61,2198	196,3289	,7792	,7749	,9558
Soru5	60,7473	201,2799	,6622	,6048	,9575
Soru6	60,4835	208,2969	,3404	,4596	,9617
Soru7	60,8681	192,5380	,8110	,7753	,9551
Soru8	60,7582	194,8520	,8236	,7627	,9551
Soru9	60,5055	194,6527	,7847	,7839	,9556
Soru10	60,7033	194,0332	,8474	,7767	,9548
Soru11	61,4066	198,4217	,6867	,7014	,9571
Soru12	61,0659	193,1734	,8199	,7988	,9550
Soru13	61,5714	198,2476	,5409	,5558	,9599
Soru14	61,2527	192,1687	,8382	,8535	,9547
Soru15	60,8352	196,3170	,7379	,6639	,9563
Soru16	61,1978	189,2271	,7400	,7836	,9567
Soru17	61,0220	189,1773	,8366	,8236	,9547
Soru18	60,6484	191,5416	,7812	,8152	,9556

18 Maddenin Güvenirlik Katsayısı

Alfa = ,9587 Maddenin standart edilmiş alfa değeri = ,9594

91 öğretmene uygulanan anketin madde analiz sonuçları yukarıdaki gibi olup, Sayın Doç. Dr. Mehmet Çağlar ile Sayın Doç Dr. Cem Birol'un uzman görüşleri ile güvenilirlik ve geçerliliği oldukça yüksek olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM 3

Kuramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

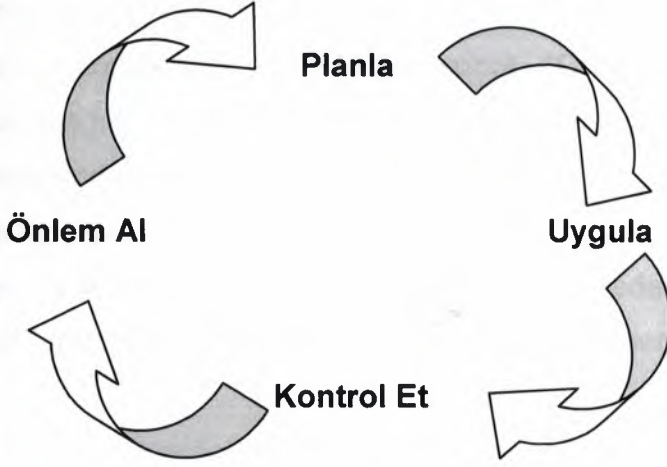
Toplam Kalite Yönetimi

Her kurum çalışmalarını sürdürürken üretimlerinin, hizmetlerinin kabul görebilmesi için çaba göstermektedir. Bunu yaparken de, her kurum kendine has önlemler almakta, kendine has bir yönetim ve metot seçerek kendi doğru bildikleri yolda yürümektedirler. Tabii ki bu uygulamalar, süreç içerisinde bazı kurumların yok olmasına, bazı kurumların varlığını sürdürebilecek kadar yeterli olmasına, bazı kurumların ise zamana uygun olan önlemleri, zamanında almanın getirdiği büyüme ile devleşmektedir.

Toplam kalite yönetiminin öncüleri olan, Deming ve Juran'ın fikirlerine önceleri kendi ülkeleri olan ABD'de önem verilmemişti. 1950'lerde ve 1960'larda Amerikan sanayii, sanayi ürünlerine yüksek rağbet gösteren dünya pazarlarına ürettikleri her şeyi satabiliyordu. Amerikan ve birçok Avrupa üretim sanayiinin tek ilgi odağını, üretimi ve karlılığı artırmak oluşturuyordu. Kendi ürünleri için, satıcı hakimiyetinin var olduğu bu pazarda, kalitenin önceliği yoktu. Önde gelen Amerikan şirketleri, ancak pazar ve pazar kaynaklarını Japonlara kaptırdıktan sonra, 1970'lerin sonunda kalite mesajını ciddi olarak dikkate almaya başladılar. Tüketicilerin, neden Japon ürünlerini seçtiklerini araştırmaya başladılar. ABD'nde dönüm noktasını 1980'de NBC'nin hazırladığı "Japonlar yapabiliyorsa, biz niye yapamayalım?" belgeseli oluşturmuştur. Program, Japon sanayiinin ABD pazarındaki hakimiyetine dikkati çekmekte idi. Programın son bölümünde de, Deming ve onun Japon ekonomik başarısına katkısı işlenmekte idi. İşte bu tarihten itibaren, Deming ve Juran'ın mesajı, Philip Crosby ve Armand V. Feigebaum'un da dahil olduğu diğer toplam kalite uzmanlarının da

görüşleri ile beraber ABD ve Avrupa'daki iş çevrelerine ilham kaynağı olmaya başlamıştır. Artık kalite birçok gündemdeki yerini almıştır (Ensari, 2003: 14 - 15).

Şekil 1: Kalite geliştirmede Deming Döngüsü



<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>

Kalite geliştirmede "Deming Döngüsü" diye bilinen "planla, yap, değerlendir, harekete geç" (PDCA) çevriminden büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile (P), başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi bir planlamadan sonra, plana ulaşılmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılması gerekir (D). Değerlendirme aşamasından sonra sonuçlar kontrol edilmelidir (C). Kontrol aşamasında ulaşılan sonuçlarla ilgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Böylece sonuçlardan gereken dersler çıkarılacaktır. Sonuçları değerlendirdikten sonra süreci geliştirmek için harekete geçmek (A) mümkün olabilecektir (<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>)

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin toplam kalite yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz. Bilindiği gibi toplam kalite yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: Toplam kalite yönetimi bir taraftan "kalite"yi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır. Oysa, toplam kalite yönetimi uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Toplam kalite yönetiminin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye de bulunmaktaydı. Türkiye'deki konferansa davet eden kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; "İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburustaki saçları vardı. İlginç şeyler söyledi..." diye yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra "Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız" demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardı Deming'in Japonya'daki konferanslarda sarf ettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır: "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır." (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri, yurttaş ya da müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleri ile mümkün olacaktır. Küreselleşme kavramı özel sektör açısından beraberinde ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da yurttaş odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Bir ülkenin kalkınmasında üretimin rolünün ne kadar büyük olduğu bilinmektedir. Her ülke ithalat ve ihracat dengelerini sağlamaya çalışarak ekonomisine sürekli gelişen bir yön vermeye çalışır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti de bu konuda gelişebilmek ve kendi ayakları üzerinde durabilmek için sürekli çalışmaktadır. Her yıl düzenlenen çeşitli fuarlarla ülkede üretilen ürünler tanıtılmaya çalışılmakta, ayrıca çeşitli sloganlar ile de halkın, bu ürünleri almaları teşvik edilmeye çalışılmaktadır. "Ülke kalkınması için, yerli üretimi seçin.", "Kendi ürettiğimizi kullanmazsak sonumuz hüsrandır.", "Ürettiğimizi sevmek; kendimizi sevmek, ülkemizi sevmek demektir.", "Yerli ürünleri kullanalım, sevgimizi gösterelim." gibi sloganlar bunlardan sadece birkaçı. Acaba yapılması gereken bu mu? Halkın yerli üretimi seçmesi bu gibi sloganlarla mı gerçekleştirilebilir? Yoksa halkın taleplerine uygun hizmeti götürebilmek, halkın tercih ettiği kaliteyi yakalayabilmek için üreticilerin çalışmalarını yeniden gözden geçirmeleri mi gerekiyor? Kaliteyi yakalamanın yollarını

mı aramalı? Halk mı bu ürünleri almaya motive edilmeli, yoksa kurumlar mı kaliteyi yakalamak için motive olmalı?

Mal ve hizmetler, ülke insanlarına yeterince sunulamıyorsa, bu amaçla kurulmuş örgütlerin ve bunların işleyişlerinin yeniden değerlendirilmesi gerekir. Diğer bir anlatımla, toplum tarafından beklenen nitelikte mal ve hizmet sunumu, çağın gelişmişlik ölçütlerinden geriye düşmüş ise, o toplumun örgütleri ve yönetimleri geri kalmış demektir (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetidir. Bu anlayışta en önemli değerler “yaratıcılık” ve “değişime açıklık” tır. Bu nedenle, iş görenlere problemlerin temel nedenlerine ulaşmaları ve mantıklı kararlar verebilmeleri için veri toplama yolları öğretilmektedir. Sürekli iyileştirmenin, temel ilkesi olan “plânla, uygula, kontrol et, önlem al” döngüsüne işlerlik kazandırılmaktadır. Bu aynı zamanda “Deming Döngüsü” olarak bilinmektedir. Bu döngünün tekrarı, sürekli mükemmeli aradığı için hiçbir zaman bitmemektedir. Standardizasyon, dokümantasyon ve eğitimden yararlanılarak üretimde başarılı uygulamalar benimsenmektedir (Price ve Chen, 1993: 98-101 ; Çağlar ve Reis, 2007:98).

Mükemmelliğin ve kalitede ısrarlı olma gibi basit ancak hayati kavramların, el ele olduğu görülmektedir. Mükemmel organizasyonların, aktif ve istekli takımlar, ekipler üzerine kurulmuş basit ve bürokratik olmayan yapıları olduğu gözlenmektedir. Bunların tümü, ulusal ve kültürel nitelikleri ne olursa olsun, dünyanın her yerindeki kuruluşların sahip olabileceği özelliklerdir. Japonların başarısının temelinde de bunlara heyecanla sarılmış olmalarının bulunduğu açıktır (Ensari, 2003: 15).

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.(Enfil, 1996:29 ; Çağlar ve Reis, 2007:94).

Günümüzde artık kurumların toplam kalite yönetimine verdikleri öneme ve bunu uygulamaya geçirdikleri oranda, başarıya ulaştıkları gözle görülebilecek duruma

gelmiştir. Dolayısı ile toplam kalite yönetiminin kurumların gelişip başarıya ulaşmasında etkili olması karşısında buna kayıtsız kalmak, yokmuş gibi davranmak veya önem vermemek düşünülemez. Gelişebilmek ve başarılı olmak için bütün kurumların toplam kalite yönetimine önem vermesi ve bu konuda gerekli önlemleri alması gerekir.

Dünyadaki, kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik bu hızlı değişime, ülkemizin özel ve kamu örgütlerinin geçmesi de elbette ki bir yaşam gereğidir (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Enfil, 1996:29 ; Çağlar ve Reis, 2007:94).

Bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Bir başka tanımda ise; iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir (Büyükbaş, 2002:10 ; Çağlar ve Reis, 2007:94).

Ayrıca sadece şirketlerde değil, her kuruluştaki, her düzeyde, performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan, düzenli iyileştirme faaliyetleri olduğu da belirtilmektedir (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Çağlar ve Reis ise, kalitenin sadece maliyeti artırılması ile ilgili olmadığını vurgulayarak, mal ve hizmetlerin iyileştirilmesi amacıyla maliyetlerin düşük düzeyde tutularak, önceden belirlenmiş hedef müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisi olduğunu belirtmektedirler (Çağlar ve Reis, 2007:95).

Bir makalede ise toplam kalite yönetiminin tanımı yapılırken, onu “bilimsel aklın demokrasi ile evliliği” şeklinde ifade etmektedir. Tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin, tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatminin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla, örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır diyerek kalite yeterliliğini ancak müşterinin belirleyeceği bir unsur olduğu vurgulanmakta ve bunun önlemlerinin ise sürekli alınması gerektiği üzerinde durulmaktadır (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

Modern bir yönetim tarzı olan Toplam kalite yönetiminin felsefesi şu temel esaslara dayanmaktadır:

1. Üst Yönetimin Liderliği
2. Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini
3. Tam Katılım ve Takım Çalışması
4. Çalışanların Eğitimi
5. Hata Önleme/Sıfır Hata
6. Sürekli Geliştirme/İyileştirme

(<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Toplam kalite yönetimini uygulayan kurumlar, tüm çalışanlarının tam katılımını sağlarlar. Katılımcılık, herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli

iyileştirmenin sağlanabilmesi için iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır (Ensari, 2003: 79).

Toplam kalite yönetimini sadece ürün ve hizmet kalitesi olmayıp, sürekli gelişimi ve kurumda görevli bütün çalışanların katılımını sağlayan, çağdaş bir yönetim şeklidir. Toplam kalite yönetimi, hizmet ve üründe kaliteyi hedeflemekle birlikte, uygulanması, kurumda görevli tüm çalışanlar sayesinde gerçekleşebilmektedir. Bu bilinçle yöneticinin, görevli bulunduğu kurumda bu konuda lider olması gerekmektedir. Takım çalışması yaparak; yeniliğe, gelişmeye açık olan bir anlayışla bireylerin kendini sürekli olarak geliştirmesine olanak sağlayacak eğitimleri de kapsayan önlemler sayesinde toplam kaliteden söz edilebilir.

Toplam kalite yönetiminde başarı, ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme, ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan güdüleme unsurlarının katkılarıyla sağlanmaktadır. Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi, insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü hiç bir şey "işe yarama" duygusundan daha etkili olamaz (<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>).

Eğitim Alanında Toplam Kalite Yönetimi

Eğitim kurumları, bir hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin teşhis edilmesi ve bunu sürekli geliştirme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet, müşterinin kalite ihtiyaçlarının yalnızca karşılanmadığı aynı zamanda geliştirildiği bir mekanizmadır. Hizmet gelişimi, hizmetin üretildiği süreçlerin dikkatli bir şekilde çalıştırılmasından ortaya çıkar (<http://www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf>).

Toplam kalite yönetimi, bir genel yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi, belirli bir ortama uydurulabilir. Toplam kalite yönetimini uygulamaya ilişkin birçok

yöntem mevcut olduğu gibi, onu yapısına adapte eden çok sayıda şirket de mevcuttur. Buna karşın, onlar ortak bir hedefi paylaşmaktadır. Bu hedef: "Organizasyondaki herkesin daima tutarlı bir şekilde müşterilerinin beklentilerini karşılayan ve aşan mal ve hizmetleri üretmek ve tedarik etmek için çabalamasıdır." Son derece iyi tanımlanmış süreçler, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için kullanılmaktadır (Özgener ve Güneş, <http://bonodirekin.tripot.com> ; Çağlar ve Reis, 2007:95).

Eğitim kurumları da üretim yapan bir kurumdur. Kimine göre eğitim kurumlarında gerçek müşteri öğrenci iken kimine göre veli veya çevre olmakla birlikte, eğitim kurumları da müşterilerine uyguladığı eğitim ile hizmet veren, üreten bir kurumdur. Verilen hizmet karşılığında çıkan ürün hemen gözle görülür şekilde olmasa da süreç içerisinde yapılan uygulamanın başarısı hissedilebilmektedir. Özellikle bu yüzden de toplam kalite yönetiminin uygulanması sürekli bir dinamiği yakalayabilmek ve başarıyı kuvvetlendirmek için sürekli değişim ve gelişim gösterebilecek düzeyde gerçekleştirilmelidir. Eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamaları, günümüzde çok yaygın olmamakla birlikte, uygulayan okullarda başarılı sonuçlar alındığı bilinmektedir. Bu yüzden toplam kalite yönetimini eğitim kurumlarına uygulayabilmek için çalışmalar sürmekte ve geçiş için gerekli hazırlık ve önlemlerin alınması gün geçtikçe hız kazanmaya başlamıştır.

Tablo 2: Eğitim kurumları ile imalat firmaların karşılaştırılması

Eğitim Kurumları	İmalat Firmaları
Aileler	Tedarikçi
Örgün eğitim kurumlarında öğrenime başlayacak olan öğrenci	Hammadde
Okumakta olan öğrenci	Süreç içinde işleme tabi tutulan ürün
Okutulan dersler	Süreç aşamaları
Mezun olan öğrenci	Son ürün
İşveren	Müşteri
İş bulan mezun sayısı	Satışlar
İş bulamayan mezun sayısı	Satılmamış, stokta kalmış ürün
İşe başlarken verilen ücret	Ürün fiyatı

Kaynak: Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, "Eğitimde TKY", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28:2, Kasım-1999:9-35; Doç. Dr. Mehmet Çağlar ve Osman Reis, "Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması", Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007:100.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı tüm örgütler gibi eğitim kurumlarını da derinden etkilemiştir. Eğitim sistemleri bu anlayışa göre sorgulanmakta, yapı, işleyiş ve bütün eğitim süreci gözden geçirilmektedir (<http://www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf>).

Eğitimin amaçlarından biri, öğrenciyi bir üst öğrenime hazırlamak olduğu için, eğitim kurumundan mezun olan öğrencinin bir üst kurumdaki başarısı da öğrencinin mezun olduğu eğitim kurumunun etkililiğini gösteren göstergelerden biridir (<http://www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf>).

Toplam kalite yönetimi, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip bulunmaktadır. Toplumun eğitim sistemine olan güveninin tazelenmesinde toplam kalite yönetimi bir fırsat oluşturmaktadır (<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>).

Dünyada yaşanan değişime ayak uydurmanın en önemli koşullarından biri kaliteli eğitimidir. Ancak geleneksel (klasik) eğitim anlayışı ile bu değişime ayak uydurmak mümkün değildir (<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>).

Kalite, tüm gündem maddelerinin önünde gelmekte olup, kalitenin iyileştirilmesi ise tüm kurumların karşısına çıkan en önemli görevlerin başında gelir. Kalitedeki aynı ihtiyaç eğitimde de duyulmakta, kalitenin başarılıp öğrencilere iletilebilmesine çaba gösterilmektedir. Eğitimde kalitenin kaynağını oluşturmaya aday birçok öge vardır. Bunlar arasında bakımlı binaları, seçkin öğretmenleri, yüksek ahlak değerlerini, mükemmel sınav sonuçlarını, uzmanlaşmayı, velilerin desteğini, iş ve toplumun oluşturduğu okul çevresini, çeşitli olanakları, en son teknolojilerin uygulanmasını, güçlü ve hedefleri belirli liderliği, öğrencilere ilgi ve şefkat ile dengeli programları, ya da bunların birkaçını bir arada saymak olasıdır (Ensari, 2003: 9).

Toplam kalite yönetimi felsefesinin esası sürekli gelişmeye dayanmaktadır. Sürekli gelişme=iyileştirmenin temel felsefesi, sistem sonunda sistem hatalarının tespit edilip giderilmesinden ziyade sistemin kendi kendisini hatasız çıkıya ulaşacak şekilde kontrol etmesidir. Bir bakıma, hatalar oluşmadan, hataların oluşmasına neden olacak etmenlerin ortadan kaldırılması anlayışıdır. Kısaca; toplam kalite yönetimi, kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimidir. Toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim boyutunda "Tam öğrenme" yaklaşımı yer almaktadır. Tam öğrenmeyi hedefleyen değişim ve yenilenme stratejik plânlama ile gerçekleştirilir. Stratejik eğitim planlaması, okul örgütünde bulunan bütün madde ve insan gücü kaynaklarının önceden kestirilmesi sürecidir. Tam öğrenmeye götüren süreçte "öğrenmeyi öğretme" etkili bir stratejidir. Diğer bir strateji ise; "Bütün öğrenciler öğrenebilir"dir. Bu anlayışın okula yerleşmesi ve bütün çalışmaların bu çerçevede plânlanıp gerçekleştirilmesi toplam kalite yönetim anlayışının okullara yansımaları olacaktır (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Toplam kalite yönetimine göre iki temel ölçüm şekli bulunmaktadır: İç ölçüm ve dış ölçüm. Birincisi temel süreçler ve iç müşteri tatmininin ölçümüyle ilgilidir. İkincisi ise, dış müşteri tatmininin ölçülmesini ifade etmektedir (Dahlgard ve diğ. 1995: 450); (<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>).

Kısaca toparlamak gerekirse; bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, o ülkede uygulanan eğitim kalitesi ile doğru orantılıdır. Bireylere sunulan kaliteli eğitim ile bireyler yetişmekte ve toplumdaki görevlerini, aldıkları eğitim kalitesinde yerine getirmektedirler. Eğitim sistemlerinin amacı, bireyleri kendi istekleri doğrultusunda, toplumun, ülkenin ve dünyanın ihtiyaçlarını karşılayacak olan eğitimi vermektir. Günümüz koşullarında da bu görevi yerine getirmenin en dinamik yolu eğitimde de toplam kalite yönetimini etkili bir şekilde kullanmak ile mümkün olduğu düşünülmektedir. Yeryüzündeki bütün insanlığı kapsayan geniş bir müşteri kitlesine sahip olan eğitimde toplam kalite yönetimi uygulanarak sahip olması gerekli olan kaliteyi yakalaması sağlanmalıdır.

Okullarda Toplam Kalite Yönetimini Uygulayabilmek İçin Neler Yapılmalı?

Eğitimde toplam kalite yönetimi kapsamında, öğrenciler de dahil olmak üzere tüm paydaşların katılımı ile stratejik bir gözden geçirme ile işe başlanarak, iyileştirilecek süreçler belirlenmelidir. Aileler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personelden oluşan iyileştirme ekipleri kurularak kalite yönetimi uygulanmalıdır. (Ensari, 1999, s.184). Ayrıca kalite konusunda örgütte herkese eğitim sağlanmalıdır. Örneğin, eğitimde kalite yönetiminin öncülerinden Mt. Edgecumbe Koleji'nde (ABD) okula giren her öğrenciye kalite felsefesi, araçlar, teknikler, öğrenme, Covey'in yedi alışkanlığı ve pratik psikoloji öğretilmektedir ve bu temel bilgileri tüm derslerde uygulama imkanı sağlanmaktadır (Ensari, 1999, s.185); (<http://www.egitim.aku.edu.tr/afyayla1.htm>).

Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri:

- Uygulamanın okullarca yapılacak bir plân dahilinde gerçekleştirilmesi,
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemlerin alınması,
- Uygulamanın her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak ekip çalışmasının ön plânda tutulması,
- Uygulama çerçevesinde kaynakların etkili ve verimli kullanılması,
- Ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle, hedeflere ulaşma düzeyinin sürekli ölçülmesi,

- Sistemin sürekli gözden geçirilmesi, geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve bu amaca hizmet etmesi için öz değerlendirme yönteminin uygulanması,
- Personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliğinin yükseltilmesi, hizmet sunumunda mükemmeli yakalamanın sağlanması,
- Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamının sağlanması,
- Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak öğrenen birey, öğrenen organizasyon anlayışının plânlı bir şekilde kurumsallaştırılması,
- Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışının benimsetilmesi,

Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunun göz önünde bulundurulması, bu ilkeleri gerçekleştirmek için okullarda kalite kurulları ve kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması, esastır (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu beş ilkeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir: (Kaufman ve Zahn, 1993)

1. Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
3. Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkânına sahip olması,
4. Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.
5. İnsan odaklı yönetim yaklaşımı (<http://www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf>).

Okulda Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Süreci

Toplam Kalite Yönetiminin okulda gerçekleştirilmesinde üç aşamalı bir süreç uygulanır. Bunlar;

Hazırlık aşaması,

Uygulama aşaması ile

Değerlendirme ve sürekliliğin sağlanması aşamalarıdır

(<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için ekip çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde etkili olarak kullanılması gereklidir. Bunun için;

- Okuldaki tüm çalışanların problem çözme etkinliklerine katılımı sağlanmalı,
- İşler ve projeler ile ilgili olarak, nelerin yapılacağını iletmek yerine onlara ne düşündüklerini ve nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin görüşlerinin sorulmalı,
- Katılımlarını artırmak için mümkün olan durumlarda yönetime ilişkin bilgilerin paylaşılması,
- Okulda yer alan herkesi kapsayacak bir iletişim sağlanmalı,
- Okul ortamında adil ve hoşgörü ortamının yanında özerkliğe ve risk almaya izin verilmelidir (<http://www.nevsehireml.net/ky.html>).

Toplam kalite yönetimi uygulamasının basamakları;

- Kalite kurulları ve kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması
- Toplam kalite yönetimi eğitimleri
- Birimin mevcut analizi
- Uygulama planının hazırlanması
- Stratejik planlama
- Uygulama planının gerçekleştirilmesi
- Değerlendirme (<http://www.ogretmenlik.com/ky.htm>).

Kalite Kurulu

Okul gelişim yönetim ekibi, kalite kurulu olarak çalışır, toplam kalite yönetiminin uygulanması için gereken kararları alır, yürütür ve geliştirir. Bu çerçevede;

- * Kalite geliştirme ekibinin çalışmalarına destek verir.
- * Stratejik plan hazırlar ve birim çalışanları ile paylaşır.
- * Okulun uygulama planını hazırlar ve uygulanmasını sağlar.
- * Ayda bir kez toplanarak çalışmaları değerlendirir ve sonuçları hakkında okul çalışanlarına bilgi verir (<http://www.ogretmenlik.com/ky.htm>).

Kalite Geliştirme Ekipleri

Toplam kalite yönetimi felsefesinin motor gücü olarak tanımlanan kalite geliştirme ekipleri, aynı iş yerinde çalışan kişilerden iş ile ilgili problemleri çözmek için

bir araya gelen çalışanlar grubudur. Kalite geliştirme ekipleri bir ekip lideri ve üyelerinden oluşur. Çalışanları harekete geçirerek onların etkin çalışmasını sağlayacak karar ve kaynaklarla uygulamanın her aşamasında teşvik edici rol üstlenir. Okuldaki kalite geliştirme ekiplerinin çalışmalarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam sağlanmalıdır. Okul yönetimi kalite geliştirme ekiplerinin yararlı olacağına inanmalı ve ılımlı bir okul iklimi yaratmalıdır. Kalite geliştirme ekiplerinin amacı, kalitenin geliştirilmesi ve kontrolü amacıyla kurulur ve okul ile ilgili her çeşit problemin çözülmesi için çalışırlar. Kalite geliştirme ekipleri, aynı zamanda okulları çalışma süreci içinde kalıcı iyileştirmelere ulaştırmak, geliştirmeleri başarmak, sorunlara çözüm bulmak için bir araya gelirler. Kalite geliştirme ekipleri, kaliteye ilişkin sorunları etkili bir şekilde çözebilecek bilgi ve becerileri kazanmak, bunları yaptıkları çalışmalara yansıtılabilmek için bir eğitim programından geçmelidirler. Toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanması açısından kalite geliştirme ekiplerinin eğitimi oldukça önemlidir (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Herkesin bir çalışma takımında veya kalite çemberinde aktif katılımını sağlamak kalitenin sağlanmasının temel şartıdır. Eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Dahlgaard vd.1995:454); (<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>).

Kurumsal Kültür:

- Kurumların verimliliklerinin analizinde kurum kültürü yatmaktadır. Etrafını bir hava gibi saran kurum kültürünü görmezlikten gelen hiç bir kurum başarılı olamaz.
- Kurum genelinde "geçerli" olarak algılanan duygu, düşünce ve davranış envanteridir.
- Kurumsal ölçekte "doğru" olarak kabullenilen kültürel motiflerdir: Değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar. Bunlar çalışanların davranışını temelden etkilemektedir. Hiçbir insan yaşadığı toplumun kültüründen bağımsız olarak davranamayacağı gibi, hiçbir kurum mensubu da kurum kültüründen bağımsız olarak davranamaz (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

İyi bir eğitim kurumu, kendisi öğrenmeyi sürdürebilen okuldur, öğrenen okul, öğrenmeyi teşvik eden bir kurum olarak kalabilmek için durmadan değişen, yaşayan bir kurum olmak durumundadır. Bu durumda, gelecek çağın iyi okulu, toplumun değişimine neden olan güçlerin, gelecek toplumunun vizyonunun ve okuldan beklenen öğrenme gereksinimlerine ilişkin bilginin kapsamlı analizine dayandırılarak belirlenmelidir (Dalin, Rust, 1996:1-8) ; (Ensari, 2003: 7).

Toplam Kalite Yönetiminde Liderliğin Önemi

Kalite dendiği zaman aklımıza yüksek maliyet gelmektedir. Kaliteyi artırmanın en tek yolu maddi kaynakları artırmak gerektiği düşünülmektedir. Evet, klasik yönetim şekliyle kaliteye giden yolun ancak maddi imkânlarla gerçekleştirilebileceği düşünülebilir. Ancak toplam kalite yönetiminin en can alıcı etkilerinden biri de, kaliteyi artırmanın yolu maddi kaynakları artırmakla değil, yöneticinin çalışanlarına liderlik ederek, takım çalışmasına önem vererek, çalışanların verilen hizmette öneri sunmalarına, yeni projeler üretmelerine, motivasyon ve başarıyı yaşama şansını vererek, müşterilerinin, çevrenin de katılımı ile onların da kurumu sahiplenmelerini sağlamakta ve böylece hizmete kaliteyi getirmeyi sağlayan bir anlayıştır.

Ensari de bu konuda görüşlerini şöyle dile getirmiştir: Birçok eğitim kurumunda eğitim kalitesinin ancak para bulunabildiği zaman iyileştirilebileceği inancı yaygındır. Oysa eğitimin kalitesi, okul yöneticileri, öğretmenleri ve çalışanlarının liderlik, takım çalışması, işbirliği, güven ve tanıma gibi konulara odaklanacak tutumları geliştirdikleri zaman iyileştirilebilecektir (Arcano, 1995:1-2) ; (Ensari, 2003: 2).

Toplam kalite yönetimini eğitim kurumlarında hayata geçirebilmek için üst yönetimin toplam kalite felsefesini iyi anlaması, gönül vermesi ve liderlik yapması zorunludur. Aksi takdirde Toplam kalite yönetimini gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır(<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>)

Philip B. Crosby'ye göre bir kalite programının ilk adımı yönetimin kararlılığıdır. Kalite inisiyatifi yönetim tarafından alınmalı; kısa, açık ve herkesin erişebileceği bir politika ile örgütte iletilebilmelidir (Ensari, 2003: 57).

Toplam kalite yönetiminde insancıl yaklaşımın öncüsü olan Ishikawa da yönetimin liderliğine büyük önem vermektedir. Ishikawa, yöneticilerin çalışanlarına geniş yetki ve sorumluluklar vermesi gerektiğine inanmaktadır. Ona göre insanın mutluluğunu sağlamak yöneticinin en önemli liderlik görevidir. İnsanın mutluluğunu sağlayamayan kurumların var olmaya hakları yoktur (Ensari, 2003: 86).

Juran'a göre; kurumda kalite artırmanın liderliğe bağlı olduğunu vurgulayarak yöneticilerce kalite amaçlarının belirlenmesinin ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak kavram, strateji, süreç, eğitim ve motivasyonu sağlayacak bir ortamın yaratılmasının öneminden bahsetmektedir (Juran, 1989:14) ; (Özden, 1998:173-175) ; (Ensari, 2003: 86).

Edwards Deming'e göre; hizmet ve üretim sistemini sürekli geliştirmek gerekir. Maliyetleri azaltmanın yanında kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştirmek. Kurum içerisindeki her faaliyeti iyileştirmek için sürekli olarak problemleri araştırmak. Yönetimin en önemli görevlerinden birisinin de sistemin etkililiğini sağlamak için sürekli iyileştirme çalışmalarında bulunmak olduğunu unutmamak. Problemleri görmezlikten görmenin ya da işi olurlara bırakmanın uzun vadede kurumlara çok büyük zararlar verebileceğini dikkate almak (Ensari, 2003: 37).

Toplam kalite yönetiminde liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak değil, hatalarının nedenlerini ortadan kaldırmak ve insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmalarını sağlamaktır. Süreç ilk olarak yönetim kademesinde başlamalıdır. Toplam kalite yönetiminin bir örgütte başarıyla uygulanabilmesi için, yönetimin yol gösterici, katılımcı ve etkin liderliğe dayalı bir strateji izlemesi, görev ve yetki alanının, sorumlulukların açık bir plan ve program dahilinde belirlenmesi gerekir (Kavrakoğlu, 1994: 33-37 ; Çağlar ve Reis, 2007:98)

Kalite Geliştirme Ekip Liderinin Nitelikleri:

- Okulun deneyimli personeli olmak
- Grup dinamiği deneyimine sahip olmak
- Plânlama konusunda bilgi sahibi olmak
- Koordinasyon yeteneğine sahip olmak

- Kolayca iletişim kurabilen kişi olmak
(<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Kalite Geliştirme Ekip Liderlerinin Görevleri:

Ekip liderlerinin; çalışmaların başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli bir fonksiyonu vardır. Ekip Liderleri kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri arasında koordinasyon görevlerini gerçekleştirir. Ekip çalışmalarında aktif bir şekilde çalışır. Tekniklerin usulüne uygun şekilde kullanılmasına yardımcı olur. Kalite geliştirme ekip üyelerinin istedikleri bilgileri temin etmek için Kalite Kurulu ile yakın bir iletişim kurarlar (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Kalite Akımının Doğurduğu Yeni Değerler

İnsanlara Yaklaşım Tarzı: Kurumu tarafından kullanılan değil sürekli kendini yenileyen insan yaklaşımı.

Çalışanların Yönetime Katılımı

Performansa Dayalı Müşteri Odaklı Yönetim

Yönetimde Liderlik (<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>).

Toplam kalite yönetiminde insancıl yaklaşımın öncüsü olan Ishikawa da yönetimin liderliğine büyük önem vermektedir. Ishikawa, yöneticilerin çalışanlarına geniş yetki ve sorumluluklar vermesi gerektiğine inanmaktadır. Ona göre insanın mutluluğunu sağlamak yöneticinin en önemli liderlik görevidir. İnsanın mutluluğunu sağlayamayan kurumların var olmaya hakları yoktur (Ensari, 2003: 86).

Juran'a göre; kurumda kalite artırmanın liderliğe bağlı olduğunu vurgulayarak yöneticilerce kalite amaçlarının belirlenmesinin ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak kavram, strateji, süreç, eğitim ve motivasyonu sağlayacak bir ortamın yaratılmasının öneminden bahsetmektedir (Juran, 1989:14) ; (Özden, 1998:173-175) ; (Ensari, 2003: 86).

W.Edwards Deming kalite sorununun doğrudan yönetim ile ilgili olduğu görüşündedir. Deming'e göre yönetimlerin geleceği planlama ve sorunlar ortaya çıkmadan görebilmedeki başarısızlığı dikkati çekecek düzeydedir. Deming, yönetim stilinin revizyonu ya da düzeltilmesi yerine tümüyle yeniden yapılandırılmasını önermektedir. Deming'in çözüm önerileri, yönetimin örgütün gelişmesini sağlamak için neleri yapması gerektiğine ilişkindir (Ensari, 2003: 35).

Philip B. Crosby'ye göre bir kalite programının ilk adımı yönetimin kararlılığıdır. Kalite insiyatifi yönetim tarafından alınmalı; kısa, açık ve herkesin erişebileceği bir politika ile örgütte iletilebilmelidir (Ensari, 2003: 57).

Eğitimde değişimin anahtarı; okulda herkesi yetkilendiren ve potansiyelinin tümünü ortaya koymaya çabalayan herkese yardımcı olmaya kendini adanmış liderliktir (Ensari, 2003: 47).

Edwards Deming'e göre; işlerin daha iyi yapılabilmesi için kişilere yardım etmeyi amaçlayan bir liderlik oluşturmak ve uygulamak. Üst yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim yollarından birisi de gözetimdir. Yönetimler, süreç iyileştirilmesi konusuna önem verdiklerini, sürekli iyileştirme hedefine kuruluşlarını nasıl taşıyacaklarını açıklamalıdır. Zamanın önemli bir kısmını hata yapanları aramakla geçiren bir üstün, hiçbir zaman gerçek liderliği tesis edemeyeceğinin bilincinde olması gereklidir (Ensari, 2003: 37).

Crosby'ye göre insanlar para için çalışmazlar. Çalışanlar başarı ve katkılarının tanınmasını beklerler. Crosby, tanınmanın belirlenmiş hedeflerle ilişkilendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Önemli olan para değil, tanınmadır (Ensari, 2003: 59).

Edwards Deming'e göre; insanlar yaptıkları işlerden tatmin olmak, gurur duymak isterler. Çalışanlar gereksiz standartlarla zorlanır, onlardan kötü malzeme ile yüksek kaliteli ürünler üretmeleri beklenirse, bu durum örgütte memnuniyetsizlik yaratır. Bunun yerine çalışanlar yerinde kullanılarak, desteklenerek ve yaptıkları taktir edilerek kuruma büyük katkılar sağlanabilir (Ensari, 2003: 39).

Edwards Deming'e göre; kurumda güçlü bir eğitim ortamı oluşturmak için herkesi kendi kendini yetiştirmesini teşvik etmek. İşlerinde başarılı kimselerle çalışmak, onların sürekli eğitim ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Bugünkü hızlı bilimsel ilerlemeler karşısında çalışanlar hizmet öncesi eğitim düzeyleri ne kadar yüksek olursa olsun eğer kurum içerisinde hizmetiçi eğitimle desteklenmezlerse işlerinin gerektirdiği nitelikleri kısa sürede kaybederler (Ensari, 2003: 39).

Buraya kadar, Toplam kalite yönetiminin önemi ile ilgili yapılan literatür taraması ile kuramsal temellere dayanarak elde edilen bulgular, aynı zamanda birinci alt problemin bulgularını oluşturmaktadır.

Takım Çalışması

Gelecek kış için güneye doğru "V" şeklinde yol alan kazları gördüğümüzde, bilimin neden onların bu şekilde uçmakta olduklarını açıklayan keşfini düşünmelisiniz. Her kuş kanatlarını sallarken, hemen peşinden izleyen kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bütün sürü "V" formu içinde uçarken, tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında daha uzun uçuş mesafesi kat eder. Bir kaz, formun dışına düştüğü zaman, derhal havanın sürtünme kuvveti ve direncini hisseder ve hemen önündeki kuşun kaldırma kuvvetinden yararlanabilmek için formun içine döner, diğer kazların temposunu yakalar. Önde giden kaz yorulduğunda yavaşlar ve diğer kazlar öne geçer. Bu rotasyon sayesinde en fazla kanat çırpın kazlar, dinlenme şansını elde ederler. Arkadaki kazlar, öndekileri, hızlarını korumada cesaretlendirmek, yüreklendirmek için öterler. Ayrıca bir kaz hasta olduğu veya yaralandığında formasyonun dışında kaldığı zaman iki kaz daha gruptan ayrılır ve onun havalanmasına yardım etmek ve korumak için aşağıya doğru takip ederler. Düşen kaz uçmaya hazır oluncaya kadar onunla kalırlar. Uçmaya hazır olduklarında kendi kendilerine veya başka bir formasyonda gruplarını yakalamaya çalışırlar (Merhaba Bülteni, Koçbank, sayı: 15, Ocak-Şubat. 1997); (Fındıkçı, 16-17, 2003).

İster kazlar olsun, ister karıncalar olsun veya arılar olsun, dünyadaki bütün varlıklar cinslerine göre birlikte yaşamakta ve bu şekilde de hayatta kalmayı başarmaktadırlar. İnsanlar da diğer canlılar gibi hayat mücadelesinde başarılı olmak ve yardımlaşmanın oluşturduğu avantajlardan yararlanabilmek için birlikte yaşamayı seçmiş ve bu kaçınılmaz olgu içerisinde her bir birey kendine uygun bir görev seçip, yaptığı görevle toplum içindeki yerini alıp sosyalleşmiştir. Her canlı gibi insan da bu yapı içinde varlığını sürdürebilmek için çaba göstermektedir. Aslında hayatta kalmamızı, bu güne kadar bir takım gibi birlikte olmamıza borçluyuz. Bu olay aslında doğanın bir gereği durumundadır ki toplulukların mücadelelerindeki başarı, takım gibi çalışan kurumlara, kurumların başarısı da takım olarak çalışabilen bireylere sahip olmalarına bağlıdır.

Üstün yetenekleri olan oyunculardan kurulu bir futbol takımı düşünün. Ancak bir maç sırasında, futbolun bir takım oyunu olduğunu düşünmeden, her bir futbolcu kendi oyununu oynadığı zaman, o takım oynadığı maçı kaybedebilir. Fakat ortak bir

hedefi gerçekleştirebilmek için etkin bir takım oyununu sergileyebildiği oranda başarısı artabilir; hatta fiziksel anlamda kendilerinden çok daha güçlü kadrosu olan bir takım karşısında bile, takım oyunu sayesinde, zafere ulaşabilirler. Her yıl büyük kulüpler büyük paralar karşılığında dünyanın en iyi oyuncularını takımlarına transfer etmelerine karşın, bazen beklenen başarıyı elde edemedikleri de olmuştur. Çünkü dünyanın en iyi kadrosundan kurulu olsa bile, takım oyunu oynayamadıkları zaman yenilgi kaçınılmazdır. Oysa bir ekipte takım ruhu gelişir ve bir takımın birlikteliği sağlanırsa başarı kendiliğinden gelir. Bunun içindir ki hem takıma gerekli taktik çalışması yaptırmak, hem de takımı, birlikte hareket eden takım ruhunu aşılatabilecek olan bir teknik hocaya sahip olmak da büyük önem kazanmaktadır. Bu böyle olmasa en iyi yetenek ve beceriye sahip olan oyunculardan kurulu olan bir takım her yıl şampiyon olurdu.

Günümüz yönetim anlayışında da takım çalışmasının etkililiği bu doğrultuda önem kazanmış ve kurumun başarıya ulaşmasında etkili olan önemli bir etken olarak görülebilmektedir. Takım çalışmasına önem veren ve bunu kullanan kurumlarda daha dinamik bir yapının olduğu ve daha yüksek verim sağlandığı görüşü yaygındır.

Günümüzde çalışanlarından daha verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri takım çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>)

Bugün başarılı olan birçok işletme söz birliği etmişçesine, rekabet üstünlüğünü sağlamak için takım çalışması uygulamalarının gerekliliği üzerinde vurgu yapmaktadır. Tüm bu gelişmeler, takımların uygulamada hızla yaygınlaşmasına ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir felsefe ve uygulama olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

İşletmelerin takım çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Üretim artışının sağlanması
- Çalışanların morallerinin yükselmesi,
- Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
- Esnek bir organizasyon yapısının meydana getirilmesi,
- Etkili fikirler üretme ve yüksek performans elde etme,
- İş tatmininin artması,
- Motivasyon artışının sağlanması (http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz.htm).

Takım Nedir?

Takım dendiği zaman grupla karıştırmamaya dikkat edilmelidir. Gruplar, bireyler gibi özgürce yeni fikirler düşünüp üretmezler. Bireysel üyeler düşünür ve üretir; gruplar ise kabul eder, değişiklik yapar veya fikri geliştirir ya da fikri reddeder. Gruplar, bu anlamda karar alır; yeni fikirler için teşvikte bulunur ama üretmezler (Adair, 2005: 130).

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (STRAUB, 2002:9). Takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur (DONNOLLEN, 1998:20); (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Takım, stratejik amaçlarını gerçekleştirmek, kendi kendini motive ederek bilgi ve yeteneklerinde performans sağlayan ve başarılar elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir (<http://www.gsgm.gov.tr/genclik/merkezler/liderlik/Sunumlar/takimlar.ppt>).

Takım, ortak bir amacı, ortak hedeflere kilitlenmiş, ortak bir yaklaşımı olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip, dinamik ve birbiriyle uyum içerisinde, birbirleriyle etkileşimde bulunan, belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik

süreleri olan, iki ya da daha fazla kişiden oluşan seçkin bir topluluktur (<http://www.gsgm.gov.tr/genclik/merkezler/liderlik/Sunumlar/takimler.ppt>).

Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirme üzere çalışmalarınıdır (Eren, 2000:443); (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Takım, tıpkı birbirlerine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruptur (Adair, 2005: 125).

Takımın Başarıya Ulaşması İçin Neler Gereklidir?

Babington Smith ve Klein bizi şunlara karşı uyarıyor:

- Tüm iş ve görevlerin takım çalışması gerektiğini varsaymak (Çünkü bazı işler en iyi şekilde bireysel çalışmayla yapılır).
- Tüm çalışma gruplarının takım olduğunu düşünmek. Mesela, komiteler takım gibi değildir. Ortak bir hedef ve görev merkezli olarak bir araya gelmiş olsalar bile belirli bazı kurallarla sınırlıdır (Adair, 2005: 130).

Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların sahip olması gereken temel özellikler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır

Amaç Odaklılık: Bir takımın amaçları takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Bu aşamada, takım üyeleri, ortak hedefe olan bağlılıklarını oluşturmaya başlarlar. Bu süreçte, ortak hedefe ulaşmada hangi yöntemlerin kullanılacağına ilişkin ortak anlayış da ortaya çıkar. Takım liderinin bu aşamadaki görevi, rollerin ve iş süreçlerinin net bir biçimde belirlenmesini sağlamaktır (<http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=30>).

Doğru Üyelerden Oluşma: Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Bir takımı, kim yönetir ya da kim motive eder? Bir müdür aynı anda birçok yerde bulunamaz ki. Her bireyin içinde liderlik ruhu geliştirilmelidir. Yani her birey kendi kendini idare edebilmelidir. Bu sadece çalışma ve motivasyonu başlatmak anlamında değil, aynı zamanda bunu sürdürebilmek anlamında da olmalıdır. Kişi hem işinin hem de takımın standartlarını mutlak hale getirmelidir. Peşinden gideceği biri olmadığında bu standartlara yapışacaktır (Adair, 2005: 138-139).

Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma: Önemli olan takımın bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulmasıdır (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Yönetimin Katılımı: Yönetimin takım çalışmasına katılması yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi takım çalışmasının başarısı için son derece önemlidir (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Etkili Bir İletişim: Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Takımın bir araya gelmesinden sonraki aşamada, takım üyeleri, bireyselliklerini ön plana çıkarır ve kendileriyle aynı düşünceyi taşıyan takım üyeleriyle bir araya gelirler. Bu aşamada takım üyelerinin kişiselliklerini vurgulamalarına izin verilmesi, kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağladığı için,

etkin bir takımın oluşum sürecini hızlandırır (<http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=30>).

Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma: Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitimi ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır. Başarılı bir takımda yer alan üyelerin yukarıda kısaca özetlenen temel özelliklere sahip olması beklenir. Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan takımların amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tpformans.doc>).

Bir takım, ortak bir hedefi olan, üyelerin teknik beceri ve kişisel yeteneklerinin birbirini tamamladığı bir gruptur. Başarılı bir takım, sıradan bir takımın özelliklerine daha yüksek düzeyde sahiptir. Her bir ye, hedefe ulaşmak için gerekli olan işlevleri yerine getirmede ve devamlılığını sağlamada uzman ve ustadır. Bir takımın iyi olup olmadığı üyelerinin birbirlerinden ayrı ya da uzaktayken de bir takım gibi çalışabilmesine, belirli bir zamanda belirli bir yerde bulunmalarını gerektirecek ortak bir hedeften ziyade aktiviteler zincirine katılabilmesine bağlıdır. Ana hedef gerçek sorumluluğu sergiler (Adair, 2005: 140-141).

Tamer Keçecioğlu ise başarılı bir takım yapılandırılmada liderin şu stratejilere dikkat etmesi gerektiği üzerinde duruyor.

- 1- Takıma bilgi sağlama
- 2- Takımların amaçlarını tanımlama
- 3- Rollerini netleştirme
- 4- Normları oluşturma
- 5- Planları tasarlama
- 6- Soru sormayı cesaretlendirme
- 7- Bilgileri paylaşma
- 8- Katılımı sağlama
- 9- Başarıları törenle kutlama
- 10- Takım etkinliğini değerleme (Keçecioğlu, 2005: 46).

Takım Çalışmasının Faydaları

- Kurumun verimliliği artar.

- Yaratıcı düşünceleri harekete geçirir. Takım çalışmasının, yaratıcı düşüncenin harekete geçirilmesinde önemli bir rolü vardır (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (299)).

- Bireylerin gelişimini sağlar. Takım çalışmasındaki yüksek yaratıcı düşünce zenginliği takım elemanlarının ufkunu açarak rekabet ortamında bir adım önde olmalarını sağlar (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (299)).

Ayrıca takım çalışması içinde yer alan elemanların kendilerini geliştirmeye ve gittikçe daha çok sorumluluk almaya ihtiyaçları vardır. Bu şekilde gelişen ve olgunlaşan takım elemanları zamanla daha yetenekli, bilgili ve deneyimli olurlar (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (301)).

- Motivasyonu artırır. Takım içindeki elemanlar gelişip, değiştikçe daha aktif ve etkin olurlar. Bu durum, takım çalışmasını olumlu bir şekilde etkileyerek hedefe doğru emin adımlarla ilerlemesini sağlar. Takım içindeki elemanların azimli, hırslı, zorluklara karşı direnebilen, çıtasını daima yükseğe çıkarmaya çalışan, risk alabilen, zamanı ve enerjisini doğru kullanabilen bir birey olmaları gerekmektedir. Anlayışlı olmayı ve ön yargıdan uzak, işini severek yapan bir takım elemanı bireysel ilerleme ve donanımını da gerçekleştirmiş olur (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (302)).

- İletişimi güçlendirir. Takım üyeleri arasında olan yakın ilişkiler, insanların yaşamına bir anlam kazandırması nedeniyle grupsal veya takımsal çalışmalar, hem bireyler, hem de takımlar için bir yaşamsal bağdırlar. Başka bir deyimle insanları hayata bağlayan önemli bir unsurdur. Bu durum toplum içersindeki kuralsızlıkları da bir ölçüde azaltan bir durumdur. (Özkalp E., 2002, 98-99); (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (294)). Üyeler açık

ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya zen gösterirler (http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_2_TAKIM_CALISMASI.doc).

Takımı birbirine bağlayan iletişimdir. Takım içindeki iletişim dinamiktir. Farklı insanlarla farklı yollarla iletişim kurabilmek, herkesi dinlemeyi bilmek, problem ve pzm-odaklı fikir paylaşımlarını yürütebilmek gerekir (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

- Kurumu, yaptıkları işi, amaçları ve hedefleri sahiplenirler. Üyeler hem kendi işlerine, hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar. Çünkü kendilerini oluşturulmasına katkıda buldukları hedeflere adanmışlardır(http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_2_TAKIM_CALISMASI.doc).

- Güveni artırır. Üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır (http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_2_TAKIM_CALISMASI.doc).

- Kararların kalitesini artırır. Kararların kalitesinin artırır ve problem pzmlenmeyi kolaylaştırır (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5C Mehmet%20%20C4%B0NCE%20-%20Aykut%20BED%C3%9CK%20-%20Enver%20 AYDO%C4%9EAN%5C%C3%96rg%C3%BCtlerde%20tak%C4%B1m%20%20C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1na%20%20y%C3%B6nelik%20etkin%20liderlik%20nitel.pdf).

Diğer yandan bir takımı 'kötü bir takım' yapan sebepler, Mark Fischetti'nin deyimiyle hastalıklardan bazıları ise şunlardır;

Kolektif Amnesi (Toplu hafıza kaybı): Hafıza kaybı, projenin bir takım çalışmasına ihtiyaı olup olmadığını sorgulamadan yöneticinin bir takım oluşturması sonucu ortaya çıkar. Takım elemanları neden orada olduklarını ve ne yapmaları

gerektiğini merak edip dururlar (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

Grup Miyobu: Takım üyelerinin kafasını karıştıran, gruba bağlılıklarına zarar veren ve ilham vermesi gereken bir amacın görülememesi veya eksikliği. Takım üyeleri kendilerine sürekli acaba biz ne yapmaya çalışıyoruz sorusunu sorarlar (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

Liderlik Fobisi: Liderlik rolünün abartılması ve genellikle mantık dışı bir şekilde liderden korkulması. Semptomları: Kararlar verilemez. Sorunlar üst üste biner. Lider takımın çalışmalarına engel olur (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

Kronik Geçimsizlik: Takımın ufak meseleler üzerinde anlaşamaması ve sürekli olarak tartışması. Tartışmalar, toplantıların ne zaman yapılacağı gibi önemsiz konulardan çıkar, tedavi edilmezse tüm konularda bir iç sürtüşmeye yol açabilir (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

Hayati Desteğin Kaybı: Para, mekân, malzeme ve bilgiden yani takımın hayati ve sağlığını koruması için gerekli olan herşeyden yoksun kalma. Liderin ve/veya firmanın ilgisizliği ve gerekli koşulların sağlanamaması yüzünden takım hayati tehlike içindedir (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

Takım çalışması giderek daha çok talep edilen bir eğilim olmakla beraber, dikkat edilmesi gereken noktalar gözden kaçırıldığında avantajlarından çok dezavantajlarının olabileceği gözden kaçırılmamalıdır (http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi).

Lider ve takım üyesinin farklı olduğu nokta şudur: üyeler, takım üyeliği rollerinin yanı sıra belirli sorumlulukları (teknik, profesyonel) taşımaya liderlerden daha fazla meyillidirler. Liderin ve üyenin rolleri yalnız bulunmaz. Her zaman bir diğer rolle bağlantılıdır; bir lider aynı zamanda bir müdür, doktor, bölüm başkanı, komiser ve benzeridir. Takım üyesi de, aynı sıralamayla, bilgisayar operatörü, anestezi

uzmanı, öğretim görevlisi, trafik memuru olabilir. Bu teknik profesyonel rolle üye, takım içinde liderden daha fazla katılımında bulunacaktır. Liderin rolünün, takımdaki herkesin rolünü iyi oynamasını sağlamak olduğu şekilde bir genel düşünce vardır (Adair, 2005: 123)

Takım çalışması bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da, kalitenin artırılmasında etkili yöntemlerden biri olabileceği düşünülmektedir. Bu tür çalışmaların, eğitim kurumlarımızda da uygulamaya geçilebilecek önlemlerin alınmasıyla, yeni ve etkili fikirlerle oluşturulacak projelerle; kaliteli hizmet ve yüksek performans sağlanabilecektir. Bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin de projelerde aktif katılımlarıyla; kuruma, projeye ve takım bireylerine bağlılığı, çalışmada moral, motivasyon ve iş tatmini de birlikte gelecektir. Ayrıca öğretmenlerin bireysel gelişimlerine de olanak sağlayacaktır.

Diğer kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarına, takım çalışmasını uygulamaya geçirecek olan ve başarısında da bir o kadar etkili olan kişiler yöneticilerdir. Bu yüzden yöneticilerin takımları oluştururken dikkat etmeleri gereken birtakım önlemler vardır.

- Bir projeyi oluşturacak takımı kurmadan önce yöneticiler, astları olan öğretmenlerin, özgür bir ortamda yaratıcılıklarını ortaya koyacak fikirlerini, rahatlıkla dile getirebilecekleri, esnek bir organizasyon yapısına hazır olmalıdır.
- Daha sonra, ortak bir amaçta birleşebilecek, proje için gerekli yetenek, beceri ve bilgiye sahip bireylerin seçimi gelir.
- Ayrıca, unutmamak gerekir ki takım çalışmasında, bir tek kişinin bile isteksizliği veya motivasyon düşüklüğü, ileride projeye ve kuruma zarar verecek derecede, çatışmaların yaşanmasına ve başarısızlığa sebep olabilir.

- Tabii ki etkili bir iletişim ortamının yaratılmasının ardından, yönetimin ilgi ve desteğini sürekli üzerinde hisseden takıma, yeterli zamanın da verilmesi ile yukarıda sayılan hedeflerin hepsine birden ulaşmak mümkündür. Bu süreç gerçekleştirilirken zaman faktörü de çok önemlidir. Önemli olan, projenin hemen gerçekleşmesi şeklinde olan yaklaşımlar, beraberinde telafisi güç problemleri getirebilir. Bu yüzden, zaman tuzağına düşmeden, akılcı adımları gerçekleştirebilecek, yeterli zaman aralığını takıma tanımak, geri dönülmez hatalar yapmaktansa, emin adımlarla ilerlemeyi ilke olarak kabul etmek isabetli olacaktır.

- Ayrıca yöneticilerin, kurumunun başarılı olması düşüncesi ile; hedefi olmayan, sadece takım oluşturmak için takım kurması, görev dağılımı yapıtıktan sonra da ilgisiz bir tutum sergilemesi ile proje ve çalışmaların maddi-manevi destekten yoksun olması, çalışanların yöneticisine karşı güvensizlik ve yetersizlik duygusunun gelişmesine neden olacağı gibi, yöneticilerin tutumlarına paralel olarak ise, çalışanlarda, verilen görevlere karşı önem verme derecesinin de olumsuz yönde etkileyeceğini göz ardı etmemesi gerekir.

Takım çalışmasının önemi ile ilgili yapılan literatür taraması ile kuramsal temellere dayanarak elde edilen bulgular, aynı zamanda ikinci alt problemin bulgularını oluşturmaktadır.

Çatışma Nedir?

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın, içinde bulunduğu ortam itibariyle, kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında, diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkânsızdır. Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir (Gordon, 1991). Yaşamının devamı için gerek fizyolojik, gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı, insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine iter (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Ayrıca çatışma, farklı fikirdeki bireyler arasındaki etkileşimin doğal bir sonucudur. Çünkü bu durumda, bireylerin farklı önceliklerinin bulunması, ya da bu şekilde algılanması, bir çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir (Thompson, 1998); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%59EAH%20%5C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%5C4%B0N%5C4%B0%20-%20%5C3%2096mer%20%5C3%9CNSAL%5C%59EAH%5C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

Bununla birlikte birbirine uyumsuz ve zıt hedeflere ulaşmayı hedefleyen taraflar arasında yaşanan gerginlik sonucu, birey veya gruplar bilerek ve isteyerek birbirlerinin ön gördükleri hedeflere ulaşmalarını engellemeye çalışabilirler (Gray, 1992). Söz konusu engellemeler aktif veya pasif şekilde gerçekleşebilir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Çatışma genel olarak, bireyler arası farklılıklardan kaynaklansa da, işler arası bağımlılık, iş ve görev tanımlamalarının farklılığı ve örgütsel yapı gibi konular da, çatışmaya neden olabilmektedir. Buna göre çatışma, "iki ya da daha fazla örgüt üyesi veya grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde, çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı, ortaya çıkan bir anlaşmazlıktır" (Stoner ve Freedman, 1989: 391'den aktaran Korkmaz, 1994); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CALi%20%59EAH%5C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%5C4%B0N%5C4%B0%20-%20%5C3%2096mer%20%5C3%9CNSAL%5C%59EAH%5C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

Her insanın kendine has özellikleri vardır. Evet, baktığımızda hepsinin de iki gözü, iki kulağı, elleri ayakları vardır. Fakat bu özelliklerinin de, herkeste farklı farklı olduğunu biliyor ve bu farklı özelliklerinden dolayı herkesi ayırt edip tanıyabiliyoruz. Bu farklılıklarından dolayı, her insanın farklı bir kimliği vardır. İlk bakışta, birbirinin aynı olan ikizlerin bile, farklı fiziksel özellikleri vardır. İnsanlardaki bu fiziksel farklılıkları yanında, yaşantılarından edindikleri tecrübeleri, yetenek ve zeka düzeyleri nedeni ile farklı duygu, düşünce, zevk ve fikirlere sahiptir. Hayatı anlamlı kılan, renk veren de bu farklılıklardır. Bu farklılıklar içinde doğduk ve bu farklılıklarla yaşıyoruz. Bu farklılıklar sayesinde de, sosyal bir varlık olan insanlar, sürekli bir çatışma içerisindeyiz. Bir olaya bakış açısı, her insan için aynı değildir. Bu farklı açılar bizi, hemen hemen her konuda, birbirimizle çatışmaya zorlayan sebeplerdir. Çatışma olan yerde, zaman zaman huzursuzluklar da yaşanmaktadır. Bu yaşantılar, konu ile ilgili her insanı, farklı oranlarda olsa da etkilemektedir. Peki, kaçabilir miyiz? Kesinlikle hayır. İletişimin olduğu yerde çatışmanın olmaması imkânsızdır, olması ise doğaldır.

Çatışma Kimler Arasında Olabilir?

1- Kişi İçi Çatışma:

Kişi içi çatışmaları başlıca iki grupta toplayabiliriz. Bunlardan birincisi psikalanatik kuramda ortaya konduğu üzere kişilerin bilinç dışlarında baskıda tutulan çatışmalardır. Bu çatışmalar, bazı gözlenen davranışlara yön verebilir. Bir insanın belli bir anda, farklı güdülere/ihtiyaçlara sahip olması da yaşama-yanaşma, yanaşma-kaçınma ya da kaçınma-kaçınma türünde çatışmalara yol açabilir. Kişi içi davranışların ikinci türü ise, kişilerin zihinlerindeki bilişsel yapılarla ilgilidir. Kişi, birbiri ile çelişen bilişsel öğelere sahipse ya da mevcut bilişsel dengesi ile çelişen yeni uyarıcılarla karşılaşarsa içi çatışma yaşar (Dökmen, 2005:22).

Kişi içi çatışmaların önemli bir bölümünü oluşturan bilişsel çelişki konusunda Festinger'in (1957) tanınmış bir yaklaşımı vardır. Festinger'e göre sahip olduğu bilgiye/tutumuna aykırı bir davranışta bulunan, kişi bilişsel çelişkiye düşer. Bu çelişkiden kurtulabilmek için şu üç yoldan birisine yönelir;

- Davranışını değiştirir

- Tutumunu değiştirir ya da yeni bilgiler edinerek, o konudaki mevcut bilgisini değiştirir.
- Psikolojik savunma mekanizmalarından birisini, örneğin mantığa bürünmeyi kullanarak, çelişkisinin yarattığı rahatsızlıktan kurtulmaya çalışır. Örneğin sigaranın kanserle ilişkisini bilen birisi, günde bir paket sigara içiyorsa, bilişsel çelişkiye düşecektir. Bu çelişkinin vereceği rahatsızlıktan kurtulabilmek için yukarıda belirtilen yollardan birini seçecektir. Mesela mantığa bürünmeyi tercih ederek "sigara stresimi azaltıyor" diyecektir (Dökmen, 2005:22).

2- Kişiler Arası Çatışma

İki bireyin konular, eylemler veya hedefler hakkında fikir ayrılığında bulunmaları, birleşik çıktılarının önemli olduğu noktalarda kişiler arası çatışmalara yol açar. Kişiler arası çatışma çoğunlukla bireylerin algılarındaki farklılıklardan, yönelimlerinden veya statülerinden ileri gelir. Bireyleri başka bağıl konulara itebileceği gibi iletişimin tamamen kapanmasına da yol açabilir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olabilsede, en çok rastlanan çatışmalar, "rol çatışmaları" ve "ast-üst" ilişkilerinden doğan çatışmalar olarak iki grupta toplanabilir (Rolof, 1987): (Dökmen, 2005:37).

Dökmen'e göre roller ve ast üst konumları, birer sonuç değil, çatışma sebebidir. Roller ve ast-üst konumları, örgüt üyelerinin çeşitli kişilik özellikleriyle birlikte, birtakım kişi içi ya da kişiler arası çatışmalara yol açabilir. Kişilerin rolleri algılama biçimleri, onların kendi içlerinde ya da birbirleriyle çatışmaya düşüp düşmeyeceklerini belirleyebilir. Mesela bir memurun kafasında "Müdür dediğin şöyle koltuğuna kurulup, emirler yağdırır." şeklinde bir kalıp yargı bulunsun. Bu memur, söz konusu yargısını destekleyecek kadar müdürlerden azar işitmiş olsun. Bu memur günün birinde müdür olunca, büyük bir ihtimalle, kendi tanımladığı müdür rolüne uygun davranacaktır. Müdürlüğü kendisi gibi yorumlayan memurlar durumu doğal karşılarken, müdürlüğü, "araştırmak, koordine etmek" olduğunu düşünen memurlar ise gürültücü yeni müdürle çatışmaya girer (Dökmen, 2005:38).

Ast-üst çatışmalarından bahsetmişken bir de Transaksiyonel Analiz kapsamında iletişim çatışmalarından söz etmek yararlı olacaktır diye düşünülmektedir. Transaksiyonel Analiz'e göre insanın kişiliği üç bölümden oluşur.

- **Ana-Baba Benlik Durumu:** Karşısındaki kişilerin koruyuculuğunu üstlenen ve insanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda öğütler, emirler veren durumudur. Toplumsal kuralları gözetir, onları yaşatmaya yöneliktir.
- **Yetişkin Benlik Durumu:** Kişiliğimizin akılcı yanıdır. Algılama, bellekte tutma, veri işletme ve benzeri bilişsel etkinlikler, yetişkin benlik durumudur. Objektif verileri akılcı bir şekilde değerlendirir.
- **Çocuk Benlik Durumu:** Kişinin kendi fiziksel ihtiyaçları, içinden geldiği gibi düşüncelerini, duygularını aynen davranışa dönüştürürler (Dökmen, 2005:59-65).

Ruh sağlığı yerinde olan bir kişi, üç benlik durumunu, yerine ve zamanına göre kullanır ve yetişkin benlik durumundan, diğer iki benlik durumunu uzlaştırmada ve koordine etmede yararlanır. Diyelim ki karnınız çok aç ve siz de dumanı tüten nefis bir sandviç satın aldınız, fakat tam ısırma üzereyken, küçük bir çocuğun, gözlerini dikip yutkunarak sandviçe bakmakta olduğunu gördünüz. Şimdi içinizde ne olup bitiyor? Muhtemelen çocuk benlik durumunuz "Arkanı dön ve ye" diyor. Aynı anda ana-baba yanınız "Sakın yeme, sandviçi çocuğa ver" diyor. Yetişkin yanımız ise içimizdeki ana-babadan, çocuktan ve midemizden gelen mesajları ve karşımızdaki çocuğun görüntüsünü dikkate alarak "İkiye böl, birini sen ye, diğerini çocuğa ver" diyebilir. Her halde bu çözüm akılcı ve gerçekçidir. Çünkü hem midenizi, hem vicdanınızı hem de karşınızdaki çocuğu rahatlatır. Her insanın ana-baba, çocuk ve yetişkin yanları farklı düzeyde gelişmiştir. Sandviçi neresinden koparacağınız söz konusu benlik durumlarınızın gelişmişlik düzeyi ile ilgilidir (Dökmen, 2005:66).

Graf Analiz kapsamındaki çatışma sınıflamasında sekiz temel çatışma türü vardır (Dökmen, 2005:45-58).

- **Aktif Çatışma (Kötü adam ne söylese kötüdür):** Birbirlerinden hoşlanmayan kişilerin, çatışma halinde olan kişilerin birbirlerini hiç dinlememeleri veya söylediği sözlere önem vermemeleri durumudur.
- **Pasif Çatışma (Küsler diyalogu):** Aynı ortamda buldukları halde birbirlerine küs olan ya da çekinen kişilerin birbirlerini görmezden gelmeleri de bir iletişim çatışmasıdır.
- **Varoluş Çatışması (Ben sandım ki ...):** Bir insanın karşısındakinin sözlerini yanlış anlarsa ya da onun sözleriyle ilgisi olmayan bir mesaj verirse, bu duruma varoluş çatışması adı verilir (Dökmen, 2005: 52). Özellikle imalı söylenen sözlerde bu tip çatışmaların yaşanması oldukça sıktır. Bu konuda, çocukluğumda yaşanmış bir anımı örnek olarak vermek istiyorum. Bir gün bahçe temizliğinde nineme yardım ediyordum. Elimdeki tırmıkla otları ve taşları, bir iş başarıyorum sevinci ile kendimden geçmiş, vura vura çekiyordum. Ninem "Daha hızlı oğlum, daha hızlı vur" demesi ile tırmığı yere daha sert vurmaya başlamıştım. Ardından gelen ikinci mesaj "Ha öyle. Daha hızlı vur ki tırmık kırılsın" demesi karşısında ne yapmam gerektiğini anlayamamıştım.
- **Önyargılı Çatışma (Ben kararımı çoktan verdim.):** Önyargılı çatışmada kişiler, belli bir konuda tartışmaya başlamadan önce, o konuda peşin hüküm edinmişlerdir. Tartışma sırasında da bu hükümlerini ısrarla savunurlar ve tartışma sonucu bu hükümlerini hiçbir zaman etkilemez. Aralarında geçen diyalog bir sağırlar diyalogunu geçmez.
- **Yoğunluk Çatışması (Haklısın ama ...):** İki kişinin görüşleri arasında kısmen uyuşma olması halinde yoğunluk çatışması söz konusu demektir. Örneğin bir

kişinin çok güzel bulduğu bir film için diğeri “Güzeldi ama o kadar da değil” derse, bu bir yoğunluk çatışmasıdır (Dökmen, 2005: 57).

- **Kısmi Algılama Çatışması (Bunu da mı demiştin ...):** Eğer bir kişi, karşısındaki kaynaktan kendisine gönderilen mesajlardan ancak bir kısmını algılayorsa bu durumda kısmi algılama çatışması ortaya çıkar. Bir Bektaşî, Kuran’da “Oruç tutmayın”denildiğini öne sürerek oruç tutmuyormuş. Birisi Bektaşî’ye demiş ki “Erenler, Kuran’da oruç tutmayın” diyor ama “Eğer hastaysanız oruç tutmayın” diyor. Fıkrası bu çatışmaya güzel bir örnektir (Dökmen, 2005: 58).
- **Alıkoyma Çatışması (Anlatamadım galiba ...):** Kişi, karşısındaki kaynaktan gelen mesajı tam olarak anlar, fakat üçüncü bir kişiye isteyerek veya istemeyerek doğru olarak aktaramamasından ortaya çıkan bir çatışma türüdür.
- **Tümünden Reddetme (Hiç ...):** Kişi, kendisine yöneltilen mesajı tümüyle reddeder. Ayrıntıya inip, inceleyip, araştırmak, karşısındakinin görüşünü anlamak gibi davranışlar, tümünden reddetme eğilimi olan kişide yer almaz.

3- Birey İle Grup Arasında Çatışma

Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline geleceklerdir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grup içi çatışmadan söz edilecektir (Akat, 1997); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

4- Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışmalar, grubun büyüklüğüne bağlı olmaksızın insan grupları arasındaki zıtlaşmaları kapsar. Organizasyonlardaki bölümler arasında sıkça görülen bu çatışma tipi, bütçeden fazla pay alma gibi çatışmalarla belirebilir (Gray, 1984); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

5- Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası çatışma organizasyonun çevresindeki diğer organizasyonlar ile çatışması halinde olmaktadır. Organizasyonun rakipleri ile çatışması doğal olan bir çatışmadır. Bunun yanında örneğin çevre kuruluşları, sendikal kurumlar ile çatışmalarda mümkündür (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Kurum içerisindeki çatışmaları incelerken ele alınması önemli olan diğer bir konu da çatışmayı doğuran nedenlerdir.

Kurumda Çatışmayı Doğuran Nedenler

1- **Sınırlı kaynaklar:** Kurumlarda görev üstlenen bireyler, üstlendikleri görevlerini en iyi bir şekilde yerine getirebilmek için eksiksiz kaynaklara ihtiyaçları vardır. Kurumların ise sahip oldukları olanakların sınırlı olması ile bu kaynakları bireyler paylaşmak durumundadırlar. Bu paylaşım sürecinde ise, kaynaklardan istediği oranda sahip olunmaması ise çatışmalara sebep olmaktadır.

2- **İşler arası karşılıklı bağımlılık:** İki veya daha fazla birey ya da grubun çalışmaları birbirlerinin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında bağımlı olmaları durumunda, çalışmalarını etkileyecek herhangi bir olumsuz veya uyumsuzluk olması beraberinde çatışmayı getirmektedir. Tarafların çalışma süreci, başarıya ulaşma veya performansları karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmeleri, uyum içinde çalışmalarını olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

- 3- **Uzmanlaşma ve özel amaçlar:** Kurumda görev yapan bireyler, farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorumluluklar geliştirirler. Bu da örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varmış olsalar bile her zaman öncelikli olan kendi hedefleri ve başarısı olacaktır.
- 4- **İletişime ilişkin nedenler:** Anlam güçlükleri (Belirli bir ortak lisana sahip olmama yada uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir.), yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu iletişimi olumsuz yönde etkileyerek çatışmalara sebep olmaktadır. Bireyler arası birçok çatışmanın sebebi iletişim bozukluğu nedeni ile olmakla birlikte sorunun giderilmesi de yine iletişimle çözülebilmektedir.
- 5- **Değişim:** Teknolojik gelişmeler ve beraberinde getirdiği yenilikler, kurumlarda görev yapan, özellikle yaşlı kesimler tarafından, kaygı ve gerilimden dolayı, karşı bir direniş ve bunun getirdiği bir çatışma yaşanmaktadır. Eski çalışanlar meydana gelen teknolojik değişimlere ayak uyduramama endişesi, çatışma ile yeniliğe direnme şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- 6- **Belirsizlik:** Kurumlarda sürekli olarak yapılan yenileşme çalışmaları karşısında da bireyler, ortaya çıkan yeniliklerde ne ile karşılaşacağı konusunda belirsizlik içinde olmaları veya yapılan yeniliklerle hedefe ulaşma konusunda belirsizlikler içinde olduğunu hisseden veya o şekilde algılayan bireyler karşı direnişe geçmeleri sonucunda büyük çatışmalar yaşanabilmektedir.

7- Ödüllendirme sistemleri: Ödüllendirme sisteminin adil olmayışı, kurum içerisinde çalışanla çalışmayanın aynı kefeye konması, hatta bazı durumlarda daha az çalışanların ödüllendirildiği düşüncesinin doğduğu kurumlarda, çatışma kaçınılmazdır. Adil bir değerlendirme olarak görülen, performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinde bile, kurumda görev yapan bireyler arasında rekabete, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu da o kurumda son derece yıpratıcı çatışmaların yaşanmasına yol açmaktadır.

Yetersiz kaynak, yanlış anlama, rekabet ortamı, değişmeyen mevcut durum veya değişim gibi herhangi bir durumda oluşan fikir ayrılıkları sonucunda, kurum içerisinde çatışma yaşanması doğaldır. Çatışmalar yukarıda da belirtildiği gibi kişiler arası, kişi ile grup arası, gruplar arası veya örgütler arası olabilmektedir. Yaşanan bu çatışmaların çeşitli safhaları vardır.

Evcimen bu safhaları aşağıdaki gibi sıralamıştır.

Çatışmanın Safhaları

1- Gelişmemiş

Çatışma, çatışma için gerekli koşulların varolmasıyla başlar (Gordon, 1991). Organizasyon içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kısıtlı olması, otonomi isteği gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Koçel, 1993); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

2- Algılanan

Çatışmanın bu aşamasında bireyler ve grup üyeleri çatışmanın var olduğunu bilirler. Taraflar farklı fikir, uyumsuz hedef gibi unsurları fark ederler (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

3- Hissedilen

Bir veya daha çok tarafın, anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar sonucunda, gerginlik veya kaygı hissetmesiyle birlikte çatışma, algılanan çatışmadan hissedilen çatışmaya dönüşür (Gordon, 1991). Tipik olarak algılanan çatışma ile hissedilen çatışma arasında bir gecikme zamanı vardır. Burada çatışma, kapsanan bireylere veya gruplara kişiselleştirilmiş olur (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

4 Açık

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin: karşılıklı tartışma, ağır sözler kullanma, bilgi paylaşmama veya sabote etme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu aşamada çatışma, çatışmaya taraf olmayanlar tarafından da rahatça algılanabilir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

5- Son Durum

Bir çatışma olayı son durum ile biter. Bu da çatışmanın yönetimiyle ortaya çıkan çözüm halidir. Her yerde rastlanan çözümlenmemiş çatışmalar ise tekrar açık çatışma halinde belirebilir. Süreç organizasyonel yaşamın normal bir parçası olarak devam eder (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Yönetici Gözüyle Çatışma

1- Geleneksel Yaklaşım

1900'lerde, çatışma kesinlikle olumsuz, zararlı ve mantıksız olarak görülüyordu. Bir kurumun üretkenliğini azalttığı, kurumların hedeflerine ulaşmalarında büyük bir engel teşkil ettiği, varolan düzeni bozarak kurumları kaosa sürüklediği görüşü hâkimdi. Çatışma konusuna bu bakış açısı, geleneksel görüş olarak biliniyor. Her türlü çatışmanın kötü ve zararlı olduğuna, bu sebeple engellenmesi için çok

ayrıntılı kurallardan, çatışma yaratanın cezalandırılmasına kadar çeşitli önlemlerin hayata geçirilmesi gerektiğine inanılıyordu. Kurumsal işleyişte çok ciddi bir tehlike oluşturduğuna inanılıyor, yeterli önlemlerle engellenebileceği ve engellenmesi gerektiği düşünülüyordu. Günümüzde, hala ne pahasına olursa olsun, çatışma çıkmasını engelleme yaklaşımının sürdürdüğü kurumlar bulunmaktadır ([http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI= 354&SAYI=23](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23)).

Klasik (Geleneksel) yönetim anlayışında, örgütte çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisi olarak görülür. Klasik yaklaşımda çatışma örgütün verimliliğini düşürür. Bu nedenle çatışmanın en aza indirilmesi, hatta bütünüyle önlenmesi gerekir. Aslında ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, kaynakların kim tarafından nasıl kullanılacağına astlardan bağımsız olarak yöneticilerin karar verdiği bir örgüt anlayışında, yönetim işlevlerini tam olarak yerine getiriyorsa, çatışma söz konusu olmamalıdır (Rahim, 1992). Taylor'un temsil ettiği bu anlayışta, yönetim dışında kalanların düşünmesi israftır (Karip, 2003: 6).

Bu yaklaşımda çatışma, kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAli%20%20C5%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

2- Davranışsal Yaklaşım

1940'larda, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve davranışsal psikoloji yaklaşımı ile ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmanın doğal olduğu yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışanlar arasında çatışma çıkmasının, beklenen bir olgu olduğu görüşü hakim olmuştur. Bu yaklaşım, geleneksel görüşten farklı olarak çatışmanın önlenemeyeceğini ve doğal bir olgu olarak kabul edilmesi gerektiğini savunur (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23>).

Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiştir. Buna göre örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, çatışmadan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın yolları aranmalıdır (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5C%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20-%20Ali%20ved..pdf).

3- Çağdaş Yaklaşım

Artık çatışmanın kendisi iyi veya kötü olarak nitelendirilmez. Sadece, insanların bir araya gelmesinin sonucunda ortaya çıkan kaçınılmaz bir olgu olarak görülür. Çatışmaların ancak sonucu iyi veya kötü olabilir. Böylelikle çatışmanın kimi durumlarda iyi olabileceği düşüncesi kabul edilmeye başlar. Çatışma hastalığa benzetilir. Herkes hastalanabilir ancak iyileşmenin yolları aranmalıdır. Çatışma söz konusu olduğu zaman ilacın kurumdaki kişilerin liderlik, iletişim, motivasyon ve ekip çalışması gibi konularda gelişmeleri olduğuna inanılmaya başlanır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çözülmesi için gereken beceriler kazanılmalı ve kullanılmalıdır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23>).

Bu yaklaşım, çatışmayı doğal bir olay olarak görmekte; örgütsel ahenk ve uyumunun, gelişmeyi, değişimi ve yaratıcılığı azalttığını ileri sürmektedir. Buna göre "çatışma yaşamayan örgütler, hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkûmdur" (Regnet, 1999: 12); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5C%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20-%20Ali%20ved..pdf).

Örgütsel çatışmanın, geleneksel bir anlayışla değerlendirilmesi, bizi, çatışmanın örgütler açısından yıkıcı olduğu ve hemen çözülmesi, hatta bastırılması

gereken bir durum olduğu düşüncesine götürebilir. Oysa çatışmaya çağdaş bir anlayışla bakmak gerekir. Çünkü çağdaş yaklaşım, çatışmaları, örgütlerde devamlı gelişmenin ve yenilenmenin güdüleyicisi olarak görür (http://www.egitimbirsen.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=2204&Itemid=206).

Modern yaklaşım, çatışmanın çözülmesi üzerinde değil yönetilmesi üzerinde durmaktadır. Çatışmanın olumsuz bir olgu olarak görülmeyip, kurum içersinde enerjii ve yaratıcılığı tetikleyen bir unsur olduğu görüşü üzerine inşa edilmiştir. Günümüzde kurumlar, çalışanlarının oluşturacakları sinerjinin ve bu sinerji sonucunda oluşacak verim ve hizmet kalitesinin önemini anlamıştır. Bunu oluşturmak amacıyla çalışanlarının eğitime çok büyük önem vermektedir. Sinerjinin oluşması için gereken farklı fikir ve yaklaşımların oluşmasına izin veren, bunlarla da kalmayıp farklı görüşleri teşvik eden bir yaklaşım hâkimdir. Farklı düşüncelerin üretilmediği kurumlar gelişemez, iyileşemez, yenilenemez ve durağanlığın, bilinenin rahatlığının kurbanı olurlar. Çatışmanın gelişimci ve yenileyici olabilmesi ve fayda yaratabilmesi amacıyla doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Uyumlu, sakin ve her zaman hemfikir olan ekiplerdeki kişilerin sinerji yaratabilmeleri ve varolan yaklaşımlarını geliştirebilmeleri amacıyla yöneticiler tarafından kimi durumlarda çatışmanın teşvik edilmesi gerekmektedir. Çatışmalar doğru yönetildiklerinde kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarını, deneyimlerinden öğrenmelerini ve karar verme aşamasında işbirliği yaparak karara sahip çıkmalarını sağlar (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23>).

Çatışmanın grup içersindeki yaratıcılığı artırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Aslında çatışmasız bir grup, statik olabilir ve kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa çatışmanın varlığı da yadırganmamalıdır (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

Çatışma dendiği zaman genelde, kuruluşu zarar veren düşünce ve davranışlar olarak algılanır ve çatışmayı yaşamamak için görmezden gelme, ya da çatışmayı baskı altında tutarak önleme yoluna gidilmesi yaygındır. Oysa yöneticilerin,

zamanında çatışma konularını ele alıp, bu durumu kuruluşa yararlı bir etkinlik şekline getirmeleri, yapıcı bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Çatışma, insanın doğasında olan ve olması gereken bir olaydır. Çatışmadan çekinen ve hatta korkan bireyler olarak şu soruyu kendimize sormalıyız. Acaba biz kendimizle bile bir çatışma yaşamıyor muyuz? Verdiğimiz her kararın öncesinde içimizde fırtınalar kopmuyor mu? Yaptığımız her güzel şey, attığımız her iyi adımın öncesinde kendi kendimizle, bir çatışma içinde olmaz mıyız? Hayatımızda vereceğimiz her karar öncesinde, kendi içimizde sürekli bir çatışma yaşamaktayız. Sürekli olarak yaptığımız bu etkinlik sayesinde, daha önce verdiğimiz yanlış kararları düzeltmek, hep daha iyiyi gerçekleştirmek çabası ve uğraşı içindeyiz ve yine biz kendimiz daha iyi kararlar üretebilmek için dostlarımıza, karşılaştığımız sorunları anlatıp onların da görüşlerinden yararlanmak istediğimiz hep olmuştur ve olacaktır. Peki, bunu kendi içimizde bile yaşarken, hatta bu çatışmayı kendi çevremize de yayarak en iyiyi bulma yönüne giderken kuruluşlar içerisinde, iş ortamının doğal süreci içinde bunu neden engelleyelim? Yine aynı yöntemle, çatışmayı engellemeyip bundan en iyi sonuçlar çıkarma, üretkenliği, yaratıcılığı artırma yönüne neden gitmeyelim?

Çatışmanın grup içersindeki yaratıcılığı artırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Aslında çatışmasız bir grup statik olabilir ve kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi, çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa, çatışmanın varlığı da yadırganmamalıdır (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

Çatışma anlam itibarıyla olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir (Gray, 1986). Çatışmayı anlamak; nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkararak gerek kurum bazında gerekse gruplar arası ve kişiler arası dinamikleri ortaya çıkararak yöneticilere etkin yönetim; diğer bir deyişle kurumsal hedeflere ulaşma, çalışanlara ise kişisel gelişim sahalarının kapılarını açmaktadır. Organizasyonel çatışmayı göz ardı etmek ise yukarıda sayılan avantajların kaybedilmesinden başka bir şey değildir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Çatışma çok basit olarak, iki veya daha çok insan veya grup arasında yaşanan, farklı ihtiyaç ve fikirlere dayanan rekabetçi davranış ve anlaşmazlıktır. Çatışma, doğru yönetildiği takdirde, bir kurumda kişilerin çözmesi gereken sorunlara işaret eder, çok geç olmadan harekete geçilmesini sağlar. Böylelikle gelişimsel değişim gerçekleşir ve kişilerin dahil olduğu bir iyileştirme süreci yaşanır. Ayrıca çatışma, sorunu ya da konuyu çatışmanın öznesi olan kişiden ayırmak suretiyle, bir kurumdaki karar verme süreçlerinin daha kaliteli olmasını sağlar. Kişisel boyutta da, kurum çalışanlarının iletişim becerilerini geliştirmeleri, çeşitli durumlarda ne düşünüp nasıl tepki vereceklerini anlamaları ve kendilerini daha iyi tanımaları için fırsat yaratır. Çatışma doğru yönetildiği takdirde canlandırıcı ve değişikliğe teşvik eden bir olgudur (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=363&SAYI=23>).

Bilim insanlarına göre, çatışmanın kendisi hadd-i zatında kötü değildir. Çatışmanın kötü yönetilmesi onu kötü gösterir. Aksi takdirde iyi yönetilen bir çatışma, olumlu gelişmelere neden olabilir ve yeni fırsatları doğurabilir (http://www.ilkh Haber.net/haber_detay.asp?haber_id=18320).

Çatışmaların olumsuz sonuçlarını en aza indirmek, çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmakla yakından ilgilidir. Başka bir deyişle, çatışmanın örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuç vermesi, bir bakıma onun nasıl yönetileceğine bağlıdır. Çatışma, örgütsel sorunların çözümü için, yeni görüşler ürettiği, yeni ufuklar açtığı ölçüde örgütsel bir güç olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda çatışma, kendi haline bırakıldığı ya da kötü yönetildiği durumda örgütün etkililiğini düşüren bir işleve de sahiptir (http://www.egitimbersen.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=2204&Itemid=206).

Bireyler ve gruplar arasındaki ihtilaf bir evrensel olağanüstü olaydır. Önemli çatışma alanlarını daha iyi anlamak, yöneticilerin organizasyon hedeflerine ulaşmak için organizasyondaki insanları daha verimli kullanmasını sağlar. Çatışmayı görmezden gelmek mesleki ve kişiler arası ilişkilerin bozulmasını hemen hemen kesinleştirir. Çatışmanın ortaya çıkmasıyla, çalışanların birlikte çalışmak için motivasyonu azalır ve organizasyonel verimlilik zarar görür (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

Rico, örgütte çatışma bulunmamasının, baskının, tek düzeliğin ve durgunluğun egemen olduğu anlamına geleceği; çatışmanın varlığının da demokrasinin, gelişmenin ve bireylerin öz benliklerinin gerçekleştirilmesinin bir göstergesi olacağı görüşündedir. Yine Rico, "Çatışmadan uzak bir çevrede uyum ve mutluluk arayanlar ve bu durumu savunanlar, sadece çıkarlarını korumaya çalışmaktadır." diyerek yöneticilere önemli bir uyarıda bulunur (Aydın 2000:315). Robbins'e göre de, çatışma olmayan bir örgütte sadece ilgisizlik ve durağanlık olur, yeni gelişmeler çok az görülür (Aydın 2000:315); (http://www.egitimbersen.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=2204&Itemid=206).

Korkmaz, bu konuyla ilgili olarak şunları belirtmektedir: "Çağdaş örgüt anlayışında, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde örgütte çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp yararlı yönlerini artırmak, kısacası, çatışmayı örgütün yararına yönetmektir. İyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişmeye ve gelişmeye yol açabilir. Bunun için gerekli koşul, çatışmanın istenilir düzeyde tutulabilmesidir" (Elma-Demir 2003:229);(http://www.egitimbersen.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=2204&Itemid=206)

Çatışmanın Sonuçları

"Çatışmanın değişen görünümü" konusunda ele alındığı üzere organizasyonlardaki çatışmaları tamamen sakıncalı gören görüşlerin yanısıra, yararlı ve istenilir olduğunu öne süren görüşler de vardır. Buradan yola çıkarak, çatışmaların ortaya çıktığı sosyal ya da biçimsel oluşumlar için olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Çatışmaya yapıcı tepki gösterenler çatışmayı birşeyleri daha iyi hale getirmek için bir fırsat olarak görürler. Savunucu olanlar ise bir tehdit...(<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=363&SAYI=23>).

Çatışmanın Olumlu Sonuçları

1- Çatışma, bazı durumlarda gerçeklerin veya yanlış anlamaların ortaya çıkması sonucunda tarafların yakınlaşmasına sebep olabilir.

- 2- Çatışma sonucunda, hem daha iyi daha gelişmiş amaçlar, hem de amaca ulaşmak için daha etkin yollar ortaya çıkabilir.
- 3- Çatışmalar, amaca ulaşmada gerekli olan enerji ve motivasyonun artırılabilir
- 4- Çatışmalar, farklı görüş ve fikirleri ortaya çıkarıcı, yaratıcılığı artırıcı bir ortam hazırlar
- 5- Çatışmalar ile ortaya atılan fikirlerin olması, bireylerde kuruma karşı bağlılıklarını artırır.

Okullarda çatışmanın kaynağını; iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar olarak ifade etmektedir. Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inanç ve değerlerin de öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. İyi bir çatışma yönetimi stratejisi ile çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın hâkim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek, kurumsal işlevleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3753 -).

Bir başka araştırmacı ise iyi yönetilen çatışmanın bireye ve örgüte sağlayacağı yararları şöyle sıralamıştır; daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak. Eğitim yöneticileri, eğitim örgütlerinde ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir. Görüldüğü gibi çatışma ve onun yönetimi örgüt verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden birisidir (www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3753 -).

Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

1- Çatışma, kurumdaki bireylerin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.

Bireyler olgun olmayan davranışlarda bulunarak, acındırma, küsme, surat asma vb. davranışlarda bulunması (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

2- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışına neden olabilir.

Bireyler, işe, fikre, projeye, şahsa karşı agresive davranışlarda bulunabilir (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

3- Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.

4- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

5- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.

Bireylerin faaliyetlere kayıtsız kalma, istifa, devamsızlık, gruba yabancılaşma gibi davranışlarda bulunmalarına sebep olabilir (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

7- Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir (Baysal, 1996); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Çatışma Yönetimi

Çatışmaların olduğu noktalarda negatif sonuçlar alındığı gibi birey ve grupların gelişimi için pozitif sonuçlara da ulaşmak mümkündür. Bir takım nedenlerden dolayı gruplar arası çatışma yaşayan bir diğer grubun üyeleri arasında birlik, beraberlik, sadakat, takım ruhu vb. gibi duygular gelişirken, karşıt grupta düşmanca tavırlar, negatif yorumlar, iletişim eksikliği gibi fonksiyonel olmayan olumsuz deneyimler de gözlenebilir. Önemli olan çatışmaların nedenlerini bulup

ortaya çıkarabilmek ve çatışmaların çözümü için uygun metodu ya da stratejiyi saptayabilmektir (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

Galip-galip yaklaşımı çatışmayı düşmanca saldırı ve savunma hamlelerinden işbirliğine çevirme becerisidir. İletişimin yönünü ve tüm akışını değiştiren etkili bir tutum farklılığıdır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=358&SAYI=23>).

Organizasyonlarda çatışmaların yönetilmesi zorunluluğu örgüt ve birey gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar. Her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisidir ve örgüt amaçlarına katkıda bulunacak her uygulama ardından başarıyı getirecektir (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

Yapılan araştırmalar yöneticiler zamanlarının %20'sini çatışma ile ilgili konular ve yönetimine harcamaktadırlar (Thomas ve Schmidt, 1976). O bakımdan okuldaki örgütsel ve kişisel çatışmalarda okul müdürünün en önemli görevi çatışmanın teşhisi ve yönetiminde aktif rol almasıdır (http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/6CM/school_leadership_conflict_management_T.pdf).

Etkin bir çatışma yönetimi yöntemine karar vermek için şu işlemlerinin yapılması gerekmektedir:

- Çatışmanın belirlenmesi ve açıkça tanımlanması,
- Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi ve gerekli ve yeterli bilgilerin toplanması,
- Toplanan bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözecek yöntem alternatiflerin belirlenmesi ve bu yöntemlerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmesidir (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%C3%96mer%20%C3%9CNSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin kullanılması gerektiği konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesiyle açığa çıkacaktır. Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz



edilmesinde aşağıdaki yöntemler uygulanabilir (http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp).

- 1) Örgüt içinde çatışma yaşanıyor mu teşhis edilmelidir.
- 2) Bu çatışmaların kökleri ve nedenleri araştırılmalıdır.

En etkili galip-galip manevrası, çözümleri tartışmak yerine, çatışmanın arkasında yatan ihtiyaçları konuşmaya başlamaktır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=358&SAYI=23>).

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlık kapsamına giren kişi ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir.
- Anlaşmazlığı devam ettiren nedenler hangileridir?
- Anlaşmazlığın çözümü hususunda tarafların takındıkları tutumlar nelerdir?
- Anlaşmazlığın büyümesine neler / kimler sebep olmuştur?

3) Çatışmayı çözecek alternatif yöntemler belirlenmelidir.

- Muhtemel çözümler sonucunda hangi taraf için ne tür bir çıkar / güç kaybı olacaktır?
- Sorunun çözümü için izlenecek yollar neler olmalıdır? Geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Anlaşmazlığın giderilmesi için örgüt içinde yer alan hatırı sayılır bir kişiye başvurmakta fayda var mıdır?
- Taraflar kendi aralarında sorunu çözebilirler mi?
- Örgütsel koşullar saptadığımız çözümler için uygun mudur?
- Çözümün etkinliği nasıl, kim tarafından ve ne zaman denetlenecektir?

4) Çatışma nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığı izlenmelidir.

Çatışma Çözme Metotları

Çatışma çözme metotlarını çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma yönetimi yöntemleri olarak iki başlıkta toplayıp incelemek mümkündür.

Çatışma Yönetimi Stratejileri

Yapılan araştırmada genel olarak, çatışma çözme stratejilerini, beş ana başlık altında ele alındığı sonucuna varıldı. Bunlar;

1- Güç Kullanma (Hükmetme): Bir tarafın isteklerini tatmin için diğer tarafın isteklerini kuvvetle bastırmasıdır. Bu mod acil durumlarda işe yarayan bir yöntemdir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu teknik çatışmaların, yöneticinin gücünü kullanarak çözmesini ifade eder. Yöneticinin verdiği karar bir tarafın lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir fakat genellikle iki tarafça da kabul edilir. Bu tekniğin sıkça uygulanması personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler oluşturulabilir (Erdoğan, 1996); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, "burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir. Bu yöntemde yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir (Koçel, 1998) veya kullanılan yetki, çatışmaya taraf olanların tamamı tarafından onaylanmayabilir. Ayrıca bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda güç kullanımı, çatışmaları geçici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır (Ertürk, 1994); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAli%20%C5%9AAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0-%20%C3%96mer%20%C3%9CSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

Organizasyonlarda sıkça görülen hakeme başvurma uygulamasında, bu grup içinde düşünülebilir. Bu teknikte de taraflar çatışmanın halli için bir otoriteye başvurmuşlardır (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

2- Uygunlaşma (Uyma): Tarafın kendi istekleri yerine diğer tarafın isteklerini yerine getirmesidir. Bu mod gelecek konular için sosyal kredi oluşturur (Gordon, 1991); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

3- Kaçınma: “Zaman her şeyi tedavi eder.” Zamanla her şeyin geçeceğini sanır. Oysa bazı yaralar bekledikçe cerahat toplar. Beklemek bazen iyi bir strateji olsa da çatışmadan kaçınmak, sorunun çözülmesini engeller, korku ve kızgınlık doğurur (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=363&SAYI=23>).

Taraflar çatışma konusundan çekilirler. Ne kendi ne de diğerlerinin isteklerini gerçekleştirmek için hareket ederler (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu teknik çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici taraf olmaz ve direkt olarak çatışmaya müdahale etmez. Çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda yararlı olabilir (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu yöntemde yönetici, açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez (Türkel, 2000); çalışanların kendi problemlerini kendilerinin zaman içinde çözeceği düşüncesiyle çatışmayı görmezlikten gelir. Ancak küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde, çatışmanın şiddeti artarak, örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir (Ertürk, 1994). Bu yöntem kısa vadede yararlı olsa da uzun vadede çatışmayı çözemeyeceği için örgütün etkinliğini azaltabilecektir (Koçel, 1998); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%5EAH%4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%4%B0N%4%B0%20-%20%5C3%96mer%20%5C3%9CNSAL%5C%5C%5EAH%4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

4- Problem Çözme Yaklaşımı (Bütünleşirme)

Bu yol yukarıdaki tersine problemin üstüne açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık ve ayrıntılı olarak tartışılmasını sağlar. İletişim problemlerinden kaynaklanan çatışmalar için etkili bir yoldur (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Problem çözme yöntemi, çatışmanın temel sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu amaçla çatışan taraflar yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışmaları sağlanır. Çatışan tarafların anlaşabilecekleri ortak yönleri üzerinde daha fazla durulur (Ertürk, 1994). Bu yöntem, çatışan taraflara sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme ve alternatifler önerme imkânı vermektedir. Dolayısıyla, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Türkel, 2000). Başka bir ifadeyle, bu yöntemin temel mantığı, çatışan tarafları bir arada oturtup, sorunları tartışmaları, sorunları anlamaları ve tarafsız bir şekilde analiz etmelerine imkân vererek, tatmin edici sonuçlara ulaşılmasıdır (Özalp, 1989); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%20C5%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

5- Uzlaşma: Bu nokta kısmi doyumunu ifade eden bir çözümdür. Her iki tarafın da değiş tokuş ve fedada bulunmasıdır (Morgan, 1986); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu yönteme, fedakârlıkta bulunma yöntemi de denilmektedir. Buna göre çatışan taraflar bazı konularda karşılıklı olarak fedakârlıkta bulunur. Kazanan ve kaybeden taraf yoktur (Türkel, 2000). Ancak bu yöntem çatışma konusunda geçici çözümler getirir. Zaman içerisinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler (Ertürk, 1994); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%20C5%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu tekniğin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın kesin galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nisbi güçlerine bağlıdır (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Tablo 3: Çatışma yönetim stratejilerini kullanmanın uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
<p>Bütünleştirme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konu karmaşık - Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli - Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var - Problem çözme için yeterli zaman var - Bir taraf problemi tek başına çözemez - Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> - Problem basit - Acilen karar verilmesi gerekli - Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor - Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
<p>Uyma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor - Konu diğer taraf için daha önemli - Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı - Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf - İlişkinin devamlılığı çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> - Konu sizin için çok önemli - Haklı olduğunuza inanıyorsunuz - Diğer taraf yanlış, ya da haksız
<p>Hükmetme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konu basit veya önemsiz - İvedilikle karar verilmesi gerekli - Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak - Astlarla baş edebilmek için zorunlu - Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek - Astlar karar için gerekli yeterliliğe sahip değil - Konu sizin için çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> - Konu karmaşık - Konu sizin için önemli - Her iki taraf eşit güce sahip - İvedilikle karara ihtiyaç yok - Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
<p>Kaçınma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konu basit veya önemsiz - Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla - Durulma süresine ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> - Konu sizin için önemli - Karar sizin sorumluluğunuzda - Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu - İvedilikle çözüm gerekli

<p>Uzlaşma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarafların amaçları birbirini dışlıyor - Her iki taraf eşit ölçüde güçlü - Görüş birliği sağlanamıyor - Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız - Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var 	<ul style="list-style-type: none"> - Bir taraf diğerinden daha güçlü - Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık
--	--

Kaynak: (Rahim, M. A. (1992). Managing Conflict in Organizations. Praeger, Westport, Connecticut); (Karip,2003: 71).

Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Uygulanan bu stratejilerin yanında, bunları destekleyen yöntemler de kullanılarak, çatışmalardan, kuruma yararlı olacak en iyi sonuçlara ulaşmaya çalışılmaktadır ki bunlar;

- 1- **Beraber Çalışma:** Bu mod, iki tarafın da isteklerini maksimum noktada tatmin edecek bir problem çözümünü ifade eder (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Çatışmaların, örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda, iletişimin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalarda azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Türkel, 2000);(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%20%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%C3%96mer%20%C3%9CNSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

- 2- **Meşgul Etme Yöntemi:** Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek, boş zamanlarının ortadan kaldırılması ile dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada da çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması söz konusu değildir. Ancak çatışmanın şiddet derecesi azalır ve makul sayılacak belli bir düzeye inebilir(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N

%20%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20%20%C3%96mer%20%20%C3%9CNSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

3- Kaynakların Artırılması Yöntemi: Çatışmanın, kaynakların sınırlı olması nedeniyle meydana gelmesi durumunda, bu yöntem uygulanır. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine, arzu ettiği imkân verildiğinde, çatışma sebebi ortadan kalktığı için, çatışma çözüme kavuşmuş olur. Örneğin, bir bilgisayarı paylaşamayan iki kişiye, birer tane bilgisayar, bir odayı paylaşamayan iki kişiye, birer oda, belirli bir kadroyu paylaşamayan iki kişiye birer kadro verildiğinde, çatışma konusu ortadan kalkar. Ancak kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmasının da mümkün olmadığı durumlarda bu yöntem zorlaşır (Ertürk, 1995); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAli%20%C5%9EAH%C4%B0N%20%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%C3%96mer%20%C3%9CNSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

4- Yapısal Değişiklikler Yapmak: Bu yöntem, örgüt içi çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesini temel alır. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme, görev tanımlarının yenilenmesi sayılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Buna göre çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, karşılıklı ilişkiler azaltılmakta, ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek, birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma imkânları ellerinden alınmaktadır. Bir diğer yol da grup ya da bölümün sınırlarını, çalışan grup ya da bölümleri kapsayacak şekilde genişletmektir. Amaç, grup içi birlik duygusunun yerleştirilmesidir (Eren,1991); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAli%20%C5%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%C3%96mer%20%C3%9CNSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

5- Kura Çekme Yaklaşımı: Yönetici tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa, bu takdirde sorunun çözümü

için tarafların, aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olması yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren, 1993); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAli%20%20C5%9EAH%C4%B0N%20%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20%20C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

- 6- Yumuşatma:** Bu teknik, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ile ilgilidir. Bu davranış ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmasını önleyerek, onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya sevk eder (Koçel, 1993); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu yöntemde, çatışan taraflardan birbirlerinin olumsuz yönlerini değil, olumlu yönlerini görmeleri istenilerek; daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur. Ancak bu yöntem çatışmayı tamamen çözebilmekten uzaktır. Uzun vadede çatışma konuları tekrar gündeme gelebilir (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAli%20%20C5%EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%20C3%96mer%20%20C3%9CNSAL%5C%20%20C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

- 7- Daha Önemli Amaçları Belirleme:** Bu teknik, çatışanların amaçlarından daha önemli ve kapsamlı amaçları belirleyerek, onları bu amaç etrafında toplamaktır. Özellikle kriz dönemlerinde, yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetimi yolu izledikleri görülmektedir (Erdoğan, 1996); (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>).

Bu yöntemde, çatışan tarafların, çatışmadan vazgeçirilerek, her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç bulunarak, çatışma konusu unutturulmaya çalışılır (Ertürk, 1995). Bu yöntem, çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda çözüm sağlamamaktadır (Türkel, 2000); (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%20%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20%C3%96mer%20%C3%9CNSAL%5C%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf).

Kurum ve çalışanların yararına, olumsuz şartları faydaya çevirebilecek iyi niyetli yaklaşımlar, mutlaka çözüm sağlar. Kuşkusuz, bunu bir plan ve disiplin dahilinde yaparsak etkili olur (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikDetay.aspx?KayitNo=8915>).

Modern yaklaşım kontrolsüz ve yönetilemeyen çatışmanın yarardan çok zarar getirdiğine inanmaktadır. Bu sebeple kurumlarda çatışma yönetimi anlayışının ve yöntemlerinin doğru olarak bilinmesi ve kullanılması çok büyük bir önem arz etmektedir. Ne durağanlığı teşvik eden çatışmanın eksikliği, ne de verimliliği düşüren sürekli çözümsüz çatışmalar, gelişimi ve sinerjiyi desteklemektedir. Son yüz yılda, çatışmanın engellenmesinden yönetilmesine doğru süren yolculuğunda, bugünün çalışanları için hayati becerilerden biri de etkili çatışma yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır (<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23>).

Çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Farklılıklar, ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise bireyler, gruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Karip, 2003: 3).

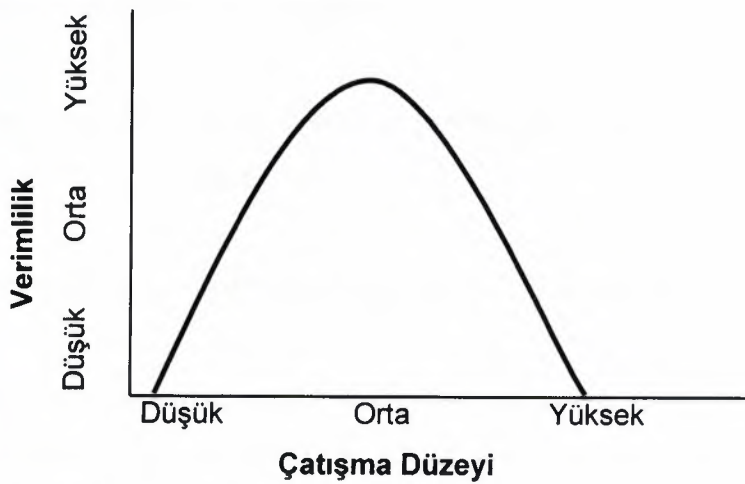
Tablo 4: Çatışmaya ilişkin yanlışlar ve gerçekler

Yanılgılar	Gerçekler
Çatışmanın varlığı, kötü yönetimin bir belirtisidir.	Yönetim, çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yapıldığıyla yargılanmalıdır.
Çatışma, bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma, doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
Öfke-kızgınlık, olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke-kızgınlık, yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjyi sağlar.
Hiç bir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Kaynak: Karip, 2003: 34

Verimlilik, çatışma düzeninin çok düşük olduğu ve yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterirken, belirli bir düzeyde çatışma etkili bir biçimde yönetildiğinde verimlilik yükselir. Belirli bir düzeyde çatışma, bireyler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar sağlayabilir.

Grafik 1: Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi



Kaynak: Karip, 2003: 35

İletişimin açık, sürekli ve karşılıklı güvene dayalı olduğu bir çatışmada, taraflar çatışmanın ne olduğunu gerçekçi bir biçimde tanımlayabilir ve birlikte çözüm arayabilirler. Olumlu çatışmalar daha çok işe dönük, kişisel olmayan çatışmalardır (Murphy, 1994); (Karip, 2003: 36).

Çatışmayı Çözerken

Baltaş çatışma yönetmenin adımlarını şu şekilde sıralıyor;

1- Çatışma yönetiminin ilk adımı, çatışan tarafları bir araya getirmektir. Tarafları ayrı ayrı dinlemenin sakıncaları vardır.

- Karşı taraf olmadığında diğer taraf durumu çarpıtmaya ve abartmaya meyilli olabilir.

- İki tarafı ayrı ayrı dinlemek zaman kaybına neden olur.

- Yönetici etkilenip tarafsızlığını kaybedebilir.

- Problemlerle ilgili karar verme, yöneticinin üstüne kalabilir.

Bu sakıncalardan kurtulabilmek için iki tarafı da aynı anda dinleyerek, durumu tarafların nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmaya çalışır.

2- Yönetici tarafları dinlerken, sözlerini kesmemeli, ifadelerini tamamlamamalıdır. Taraflardan biriyle hemfikir olup taraf tutmamalıdır. Çünkü biriyle hemfikir olmak, diğerine ters düşmek demektir. Yönetici, taraflar adına karar vermeyeceğini, onlara eşit mesafede olduğunu belirtmelidir.

3- Tarafların tek tek konuşmaları sağlanmalıdır. Birbirlerinin sözünü kesip karşılıklı tartışmaya girmeleri engellenmelidir.

4- Yönetici, tarafların düşüncelerini açıkça dile getirmeleri için teşvik etmelidir.

5- Yönetici, her talep/iddia/tezin ardındaki tetikleyici etkenleri, gerekçeleri ve varsa gizli gündemleri ortaya çıkarmalıdır. Ortak yarar noktalarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır. Sonuçları somutlaştırmalı, açık ve net ifade etmelidir.

6- Tarafları, karşılıklı kabul edebilecekleri çözüm seçeneklerini aramaya teşvik etmelidir. Kendi çözüm önerisinde bulunmaktan kaçınmalıdır. Taraflar, kendi buldukları çözümleri daha çok benimserler.

7- Çözümün taraflarca iyi anlaşıldığından emin olunmalıdır.

8- Taraflar bir süre sonra tekrar çağrılıp, kabul edilen çözümün uygulanıp uygulanmadığını gözden geçirilmelidir (Baltaş, 2006: 25-27).

Klasik yönetim anlayışında çatışma; kurumun ve kurumda çalışan bireylerin huzur ve mutluluğunu bozan, verimi düşüren, zaman kaybına sebep olan, bastırılmadığı takdirde de telafisi güç zararlar veren bir olgu olarak görülmekteydi. Bu yüzden yöneticinin, sert ve kararlı duruşu ile duruma el koyup, çatışmayı söndürme gibi bir yaklaşımı söz konusuydular. Oysa günümüz yönetim anlayışında, nefes alıp vermek kadar, çatışmanın da doğal olduğu ve bu doğallığı içinde çatışmaya kulak verip, olumlu bir yaklaşımla yönetilmesi sonucunda, kuruma yararlı hale getirilebileceği ileri sürülmektedir. En iyi kararların, farklı bakış açıları ile tartışılarak alınabileceğine inanılmaktadır. Bu yaklaşımla çatışmalara kulak vererek, kurum içinde yaşanan sıkıntıların, eksikliklerin, neler olduğu hakkında bilgi edinilebileceği savunulmaktadır. Bir kurumun ihtiyacı olan düzene, kaynaklara ve huzura kavuşmasında, çatışmanın katkısı olduğu düşünülmektedir. Bu katkının sağlanabilmesi için, yöneticinin yaklaşımı büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin vereceği yön doğrultusunda, doğal olarak çatışmanın da varacağı sonuç farklı olacaktır.

Bu bağlamda, kurumlarda yaşanan çatışmalar karşısında yöneticiler, yetkilerini kullanarak, sorunları baskı altında tutabilecekleri gibi, ortaya çıkan durumu; gelişim, verim ve huzur yönünden, katkı sağlayacak bir aktiviteye de geçirebilme şansına sahiptirler. Çatışmanın kuruma yapacağı etkinin yönü ve derecesi, yöneticinin görüş ve yaklaşımları ile doğru orantılıdır diye düşünülmektedir.

Çatışma yönetiminin önemi ile ilgili yapılan literatür taraması ile kuramsal temellere dayanarak elde edilen bulgular, aynı zamanda üçüncü alt problemin bulgularını oluşturmaktadır.

Motivasyon

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermesi veya göstermemesi nasıl sağlanabilir? Bu soruların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Çalışanların işletmeye bağlılığını, çalışma verimliliğini artırmak, çalışan memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yönetimiyle ilgilidir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Hangi kurumda olursa olsun, çalışanların yapmakla görevli oldukları işlerini tam anlamıyla, severek en verimli şekilde yapmaları ancak motivasyonla gerçekleştirilecek bir olaydır. Bir çalışanın gerek yeteneği gerekse de bilgisi ne kadar iyi olursa olsun, yaptığı işte onu başarıya götürebilecek etkilerin en önemlisi motivasyondur. Bu yüzden motivasyonun ne olduğunu, nasıl sağlanabildiği konusunu incelemek gerekir. Öncelikle motivasyonun ne olduğu sorusuna cevap arayalım.

Motivasyon (güdülüne) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2000); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Bir başka tanımda ise motivasyon (güdüleme), iş görenleri çalışmaya yönlendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacaklarına inandırma sürecidir (Yüksel,2000); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Başka bir deyişle motivasyon; organizmayı davranışa iten, bu davranışların düzenlilik ve sürekliliğini belirleyen, davranışa yön ve amaç veren çeşitli iç ve dış etkenler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanabilir (<http://www.pozitifdegisim.com.tr/motivasyon.php>).

Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlanabilir (<http://www.bsm.gov.tr/kalite/33.asp?sira=8>).

Yine benzer bir tanımda ise motivasyon; bir amacı gerçekleştirmek için belli miktarda çabayı harcamaya istekli olmak demektir (<http://www.pozitifdegisim.com.tr/motivasyon.php>).

İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler olarak tanımlanmaktadır. Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok şeyi kapsar. Çalışma hayatı açısından ise motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır (<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>).

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların kabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı,2000); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Bütün bu tanımlara bakıldığında motivasyonu, insanın istek, amaç ve hedefleri doğrultusunda bir işi, bir olayı gerçekleştirme gücü ve arzusu olarak özetleyebiliriz.

Çalışanların işletmeye bağlılığını, çalışma verimliliğini artırmak, çalışan memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yönetimiyle ilgilidir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Kurum içerisinde, bireylerin çalışma motivasyonlarını etkileyen en önemli faktör, ihtiyaçlarıdır. Çalışma ile gerçekleştirilen ihtiyaçlar oranında, motivasyon da artış göstermektedir. Bu ihtiyaçlar ise temel ihtiyaçlardan başlayıp, hem fiziksel hem de ruhsal yönde sürekli gelişme gösteren arzuları içermektedir. İnsanlar çalışarak bu ihtiyaçlarını karşılamak ister. Sürekli daha iyiye doğru eğilim gösteren arzuların, amaçların ve bunların motivasyonla ilişkilerini anlamlandırmak için motivasyon teorilerini incelemek yararlı olacaktır.

TEORİLER

Motivasyon teorilerini iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen içsel faktörlere ağırlık veren kapsam (ya da içerik) teorileri; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (Dalay, 2001, 368); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Kapsam Teorileri

İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Maslov'un geliştirdiği teoriye göre, insanları harekete geçiren ihtiyaçlarıdır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Sahip oldukları ihtiyaçları ise hiyerarşik bir yapıya sahiptir.

- a. Fiziksel İhtiyaçlar: Yemek yemek, su, uyku,
- b. Güvenlik İhtiyacı: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- c. Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- d. Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- e. Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Bu hiyerarşik yapıya göre insanlar, alt kademe ihtiyaçlardan başlayarak, üst kademe ihtiyaçlarını gidermek için çalışırlar. Ancak st kademe ihtiyaçlarını gidermeye çalışırken, sahip olduğu alt kademe ihtiyaçlarından kayba uğramak istemez. ncelik hakkı, sahip olduklarıdır. Fakat onu harekete geçiren, motive eden, her zaman bir üst kademe ihtiyaçlarıdır.

Çift Faktör Teorisi (F. Herzberg): İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir. (<http://www.ingilish.com/motivasyon.htm>).

Çift faktör teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi) F.Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Motivasyonu etkileyen motive edici faktörler ve hijyen faktörleri vardır. Motive edici faktörler işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânı, statü, başarma, tanınma gibi faktörleri kapsar. Bunların varlığı kişiyi motive edecek, olmadığında ise kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörleri ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacak, mevcut olması kişiyi motive edecek asgari koşulları belirleyecektir (<http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8>).

Başarma İhtiyacı Teorisi: Bir kişinin performansı, büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Başarma ihtiyacı teorisi D.Mc Clelland tarafından geliştirilen teoriye göre kişiler üç grup etkinin altındadır.

- a. İlişki kurma ihtiyacı (Kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme davranışlarını gösterirler.)
- b. Güç kazanma ihtiyacı (Kişiler güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma davranışlarını gösterir.)
- c. Başarma ihtiyacı (Kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler belirler, bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve davranışları gösterir.)

Süreç Teorileri

Sonuçsal Şartlanma Teorisi: Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar söndürülebilir. (<http://www.ingilish.com/motivasyon.htm>).

Sonuçsal şartlanma teorisinde motivasyonun ödül ve ceza ile sağlanabileceği üzerinde duruluyor. Ancak yapılan araştırmalarda, insan davranışlarını ceza ile baskı altına alarak elde edilen istenilen davranışlar, süreklilik özelliğinde davranışlar olmayıp, baskının ortadan kalkması ile istenmeyen davranışların, iki katına çıktığını ortaya koyuyor. Dolayısı ile istenilen davranışlara ödül uygulaması, hem istenilen davranışların devamlılığını, hem de istenmeyen davranışların söndürülmesini sağlıyor. Bu bağlamda, ceza yerine ödül yönteminin tercih edilmesi, daha etkili ve daha kalıcı davranışlar kazandırma yoludur denilebilir.

Bekleyiş Teorisi (Vroom/Lowler-Porter): Kişiler ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir. (<http://www.ingilish.com/motivasyon.htm>).

Vroom'un teorisine göre iki faktör vardır.

- a. Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- b. Bekleyiş (belirli bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılanması)

Kişinin valensi ve bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bütün bilgi, enerji ve yeteneğini ortaya koyacak, arzu ederek çalışacaktır (<http://www.ingilish.com/motivasyon.htm>).

Eşitlik Teorisi: Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

J.Stacey Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, kişinin iş başarısı; tatmin olma derecesi ile çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik/eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Kişinin algılayacağı eşitlik/eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir. Yöneticiler eşit ödüllendirme yapmalı, eşitsizliğe karşı olabilecek tepkilere hazırlıklı olmalıdırlar (<http://www.eosb.org.tr/tr/duyurular.asp?id=1183>).

Amaç Teorisi: Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Evdin Lock'e göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. (<http://www.eosb.org.tr/tr/duyurular.asp?id=1183>).

Tablo 5: Motivasyon teorilerinin gücü

Değişken	İhtiyaçlar	Amaç	Koşullandırma	Eşitlik	Bekleyiş
	Teorisi	Teorisi	Teorisi	Teorisi	Teorisi
İşten Kaytarmayı Azaltma	-	-	4	4	4
Verimlilik	3	5	3	3	4
Karlılık	-	-	-	4	5
Memnuniyet	2	-	-	2	-

Kaynak: Fred Luthans, Organizational Behavior, Seventh Edition, Mc Graw-Hill.,

Inc.1995, 194.(değerlendirme skalası 1-5 arasındadır); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Tablo 5 incelenecek olursa; eşitlik teorisinin her türlü davranışa etkili olduğu görülür. Ancak bu, diğer teorilerin etkilerinin yetersiz olduğu anlamına gelmeyip, bütün teorilerin bir bütün olarak göz önünde bulundurulması neticesinde, en etkili motivasyonun sağlanabileceği sonucuna varılabilir.

Dolayısı ile çalışanlarda, motivasyonu yüksek tutmada en büyük görev, yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanlara karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, onların motivasyonunu sürekli olarak olumlu ve olumsuz olarak etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır.

"Kinky Boots" adlı bir eserde, iflas etmekten kurtulmaya çalışan bir ayakkabı fabrikası konu alınmaktadır. Mevcut durum karşısında, çalışanların bütün motivasyonu düşmüş, çalışma saatlerinde gösterdikleri performanstan memnun olmayan yöneticinin, işten çıkarmak zorunda kalacağı tehdidine bile aldırılmaz duruma gelmişlerdir. Ancak bir gün yöneticinin, aslında evlerine yemek götürebilmek için uğraşan işçilerini ve ailelerini düşünerek, her şeyini ortaya koyduğunu öğrenmeleri üzerine, bütün çalışanlar, sadece bir cümle ile ifade edilen bu düşünce karşısında motive olup, fabrikanın kurtulması ve kendilerini düşünen yöneticilerini bu kötü durumdan kurtarmak için sabahlara kadar çalışırlar ve sonuçta başarılı olurlar.

Yöneticiler bu etkileri bilirlerse ve çalışanları tanırlarsa, uygun personel politikaları geliştirerek gerekli ortamı yaratabilirler (<http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8>).

Bu teorilerin hepsi de yöneticilere, çalışanların motivasyonunu artırmak için, öncelikle onların davranışlarını tanımlarını ve buna göre yorum yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Davranışların nedenleri bilinirse, buna yönelik çözüm üretmek daha kolay olacaktır. Bunun yanında kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sıralaması farklılık gösterir. Her bireyin farklı kişilik özellikleri vardır ve bu özelliklerden kaynaklanan beklentileri, amaçları, hedefleri farklıdır. (<http://www.eosb.org.tr/tr/duyurular.asp?id=1183>).

Motivasyon Araçları

Yöneticilerin motivasyon araçlarını başlıklar altında incelersek şunlardır:

1. Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak

Rekabet, motivasyonel araçlardan biridir ve rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevkeder (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Rekabet ortamı, çalışanların verimliliğini ve yaratıcılıklarını geliştirmek için, bir motivasyon aracı olmakla birlikte, bu rekabet ortamını yaratırken, ne kurumu ne de çalışanların ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecek bir duruma gelmemesi için de çok dikkatli olunması gerekir.

İşletme içinde bilinçli olarak kötücül bir rekabeti teşvik eden yöneticiler çoğu zaman bir tuzağa düşerler. Aynı işi yapan kişiler fikirlerinin veya müşterilerinin çalınması korkusuyla, birbirlerine işleri hakkında hiçbir şey söylemez hale gelmişlerse, artık her şey ters gidiyor demektir. Bir işletmenin farklı bölümleri veya yan kuruluşları, aynı müşteri için kavga eder olmuşlarsa, sonuçta net kar sıfır olacaktır(http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cit=6&sayi=1&year=2004).

2. Maddi ve Manevi Teşvikler

Personelin hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Motive edici bir faktör olarak para önemlidir, fakat iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker (Hageman, 1997, 40-49); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

3. Açık İletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. (Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir). Açık iletişim, insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir (Hageman, 1997, 50); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması, insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın, tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda, birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Açık iletişim kalite sağlar. Bir İngiliz madeni sık sık tekrarlanan kazalarıyla ün salmıştı. Kazaya yol açan nedenler araştırılınca, madencilerin üstleriyle hiç teması olmadığı ortaya çıktı. İletişim sadece yukarıdan aşağıya doğruydü. Yönetim

çalışanlarla düzenli toplantılar yapmaya karar verdikten sonra kazaların sayısı birden düştü (Hageman, 1997); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

4. Geri Besleme

Geri besleme azlığı veya yokluğu ise işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu, çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Olumlu geri beslenme, memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi, dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Çalışanlara başarılı olduklarını söylemek gerekir. İşinde başarısız olduğu hissine kapılan bir personelin verimi düşer ve başarılı olsa bile işletmede kendisini bir fazlalık olarak görür. Bir personel hiç bir zaman, başarısız olduğunun ona söylenmesini istemez. Ancak bir personelin başarılı olabilmesi için, kendisine uygun bir işin verilmesi, onu daha fazla tatmin eder. Dolayısıyla işe bağlılığı artar (http://www.ilkhame.com/insan_kaynaklari_yonetimi.php).

5. Yöneticinin Davranışları

Bir yöneticinin davranışı, personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize işletmenin hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini öğretir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir; çünkü şefin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açar. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi

sonuçlar elde etmekten çok, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, insiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (Işçi,1999); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun zel tavırları ve insanlara karşı tutumları, personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

6. Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek

Organizasyonda alışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu, kendi sahip oldukları işletmeler olarak görürler ve daha fazla çalışma gereğini duyarlar (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dâhil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Organizasyonda alışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde, bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde, başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Elemanlarınıza kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım edin. Hatalarından ders almaları için fırsat tanıyın. Küçük bir hata, hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır (Yüksel, 2000); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

7. Makul İşe Alma Uygulamaları

Bu uygulamalarda, çalışanlar arasından seçilen bir görüşme grubu oluşturulur. İşe alınacak aday, bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan, daha iyi seçimler yapılmaya çalışılır. Böylece ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen personel seçilir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları

İş yerinde değerlendirme işleminden, daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket performans değerlendirmesi yerine, daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık ya da yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih ediyor. En verimli oturumlar geçmiş kaynaklı değil, geleceğe yönelik ve görev alan, herkese enerji veren oturumlardır. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı personele bildirilmelidir (www.insankaynaklari.com.); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak

Bu, zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan, çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler, hedefleri gerçekleştirmek için onların güçlü yönlerinden, daha iyi yararlanmanın yolları

aranmalıdır. Sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olunmalıdır (Emde,2000,13); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

10. Çalışmayı Takdir Etmek Ve Ödüllendirmek

Çalışanlar genellikle şöyle yakınır "O kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor." Çalışanlara katkıları için neden teşekkür edilmez? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler (Veninga, 2001, 3); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi önem taşır. Bir teşekkür çok şeyi ifade eder ve çok şeyi değiştirebilir. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda, daha fazla çalışan kişileri, ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için gereklidir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

İnsan kaynakları yönetiminde takdir ve ödüllendirme çok önem taşımaktadır. Takdir etmek ve ödüllendirmek, insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek en temel motivasyon araçlarından birisidir.(Bkz: Carla, 1994; 43 vd.); (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

11. Yükselme Olanakları Sağlamak

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme, işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren,1998, 430); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek

Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını artırmayı amaçlarlar (www.insankaynaklari.com.); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Kişiler yaptıkları işlerin, toplumda birçok kimsenin arzu ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin, kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Eren,1998,432); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

13. Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak

Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında, şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikâyetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki böyle haller, çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Çalışanların sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikâyetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadakət) duygusunu geliştirir (Eren,1998, 435); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

14- Eğitim Olanakları:

Organizasyonda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için uygulanacak olan eğitim ve seminerlerin motivasyonel etkisinin yüksek olduğu söylenebilir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyonaraclar.htm>).

Motivasyonun Önemi

İş başarımında en az yetenekler kadar motivasyon düzeyi de etkili olmaktadır. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyon düzeyi düşük bir kişinin de başarısız olması o denli kaçınılmazdır. O halde, çalışanların yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak için işletmelerde motive edici, özendirici ilke ve uygulamaların yerleştirilmesi, motivasyonun bir amaç değil, araç olarak kullanılması gerekir (<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Buna bağlı olarak, çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu kurumlarda %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti olduğu saptanmıştır. (Hagemann,1997). (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

İngiltere'de yapılan bir araştırma sonucunda ise; erkeklerin %69'u, bayanların %65'inin iyi motive edildikleri bir işletmede ücretleri düşük olsa bile çalışabileceklerini ortaya koymuştur. Araştırmanın gösterdiği, bu hiç de küçümsenmeyecek rakamlar çalışanların iş yerlerinde, paradan çok huzur ve mutluluğu tercih ettiklerini göstermektedir ki bu sadece İngiltere değil dünyanın her yerinde geçerli bir olgudur (<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>).

Etkili motivasyon yönetiminin faydaları;

*Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.

*İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.

*Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.

*Çalışanların iş tatmini yüksek olur.

*Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.

*İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlar.

*İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.

*İşletmelerin ürün ya da hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.

*Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Çalışanlar Ne İster?

Çalışanların sorumluluk, kendine değer verme ve kendini kabullenme, sosyallik, kendi başına yönetebilme gibi özelliklere sahip olması organizasyonun daha başarılı olmasını sağlar (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>).

*Anlamlı bir iş: İnsanlar yaptıkları işle gurur duymak isterler anlamlı mücadelelerden hoşlanırlar.

*Yüksek standartlar: Kaybetmeyi sevmez kaybedenlerle birlikte olmak istemez.

*Berrak bir amaç ve yön duygusu: İnsanlar gizemli olayları kitaplarda okumak isterler, yaşamak değil. Zamanında, uygun ve anlamlı (gerçek) bilgi zorunludur.

*Dengeli karşılıklar: Çalışanlara doğru biçimde ve yeterince ilgi gösterilmeli, onlara yatırım yapılmalı ve onları destekleyecek davranışlar gösterilmelidir.

*Düz bir oyun alanı: Karşılıklı özen, adalet ve hak gözetme duygusunu anlatır.

*İşinin uzmanı olmak ve kendini öyle hissetmek (Catlette, Hadden, 2000, 4); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Yukarıda da belirtildiği gibi çalışanlar, anlamlı bir görev yapmak ister. Yaptığı işin topluma, ülkeye yararlı ve kendi idealleri doğrultusunda bir görev yapmak, bu görevle gurur duymak, tatmin olmak ister. Bununla birlikte yaptığı görevle kaliteli bir hizmet, çevrenin beğenisini sağlayan bir iş sunmak, bu hizmetini sunarken bir amaç doğrultusunda hedefine azimle ulaşmak ister. Kendisi bunları yaparken de yöneticilerinden istikrarlı tutum ve davranışlar, destek, eşitlik, hak ve adalet ortamının yaratılmasını ister. Ayrıca tabii ki kendisini de sürekli geliştirebileceği bir ortama sahip olmayı ister.

Ücret, çalışma ortamı, takdir edilme, değer verilme, saygı duyulma, fikirlerini söyleyebilme ve sevilme, kişilerin motivasyonunu etkileyen dış etmenlerdir. Bir de kişiyi yönlendiren duygular, düşünceler, hayata bakış, olaylara yaklaşım, çevreyle ilişkiler ve daha pek çok kişisel özellikler motivasyonu etkileyen iç etmenlerdir. (<http://www.eosb.org.tr/tr/duyurular.asp?id=1183>).

Çalışanların psiko-sosyal özellikleri değerlendirildiğinde, değer verdikleri başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışma ortamı,
- Yetki ve sorumluluk sahibi olma,
- İş emniyeti,
- Ücret
- İşte ilerleme/yükselme imkânı,
- Yenilik ve yaratıcılık ihtiyacı,

- Arkadaşlık-dostluk ilişkileri,

Yöneticilerle olan iletişim vs. tüm bu ve diğer unsurlar kişilerin organizasyonda önemsedikleri ve görmek istedikleri değerlerdir. Bu değerlerin önem ve öncelik sırası insanların kişilik özelliklerine ve içinde buldukları ortama göre değişir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-araclar.htm>).

Toparlayacak olursak, çalışanlar yaptığı iş karşılığında ihtiyaçlarının karşılanmasını ister ki, bu ihtiyaçları maaşlarından tutun da iyi ve güvenli bir çalışma ortamını, yöneticileri tarafından değer verilmelerini, sorumluluk üstlenmelerini, takdir edilmelerini, fikirlerinin değerlendirilmesini, bulunduğu ortamda eşitliğe ve haklara sahip olmayı ve kendilerini geliştirebilecek ortamlara sahip olmayı içine almaktadır. Bu ihtiyaçlarının karşılandığı oranda, görevine daha iyi motive olacak ve verimliliği ile yaratıcılığı da o oranda yükselecektir.

Ne Yapılmalı?

Şimdiye kadar motivasyonun öneminden, bunun için geliştirilen teorilerden bahsedip nelere dikkat edilmesi gerektiği üzerinde duruldu. Motivasyonun yüksek tutulması için ne tür yaklaşımların etkili olduğu üzerinde duruldu. Şimdi ise bu yaklaşımları, davranışa geçirebilme yollarını inceleyelim.

İşletmeler, motivasyon düşüklüğünü gidermek için en uygun eylem planını oluşturabilmek amacıyla, öncelikle çalışanların işlerinde mutlu olmalarını sağlamayı hedeflemelidir. Böylece çalışanların işlerine bağlanması, verimli çalışması, hata oranının azalması, devamsızlığın düşmesi, işgücü devri oranının azalması, verimliliğin artması işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Organizasyonda çalışanları demotive edecek faktörlerin de analiz edilmesinde yarar bulunmaktadır. Demotivasyon, organizasyonda motivasyonun olmaması demektir. Demotivasyonun birçok nedenleri vardır. Bunlar arasında işte monotonluk ve iş tatminsizliği gelir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm>).

Bir organizasyonda aynı işi sürekli yapmak dolayısıyla, ortaya çıkan bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir. "Monotonluk" olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için başlıca şu önlemlerin alınması gerekir:

1- İş genişletme (Job enlargement): Çalışanların tek bir iş üzerinde sürekli çalışmaları yerine daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları ve multi-fonksiyonel görevler üstlenmeleri ile bu sorun kısmen ortadan kaldırılabilir.

2- İş değiştirme (İş rotasyonu): Çalışanları zaman zaman farklı bölümlerde ve farklı görevlerde çalıştırmak, çalışanın motivasyon düşüklüğünü ortadan kaldıran önemli bir faktördür.

3- İş zenginleştirme (Job enrichment): Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg'e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir ([http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon .htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm)).

Okullarımızda özellikle öğretim yılı başlarında, görev dağılımı nedeni ile idare ve öğretmenler arasında zaman zaman bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bazı idareciler bu sıkıntıları yaşamamak veya kendilerince en aza indirebilmek için sınıf dağılımlarında, değişiklik yapmama kararı almaktadırlar. Böylece her öğretmen daha önce almayı kabul ettiği göreve alışmış ve sorun yaşanılmayacağı düşünülmektedir. Ancak bu tür kararlar, sürekli aynı görevi almakta olan öğretmenlerde monotonluğa neden olmakta, mutsuzluk yaşamalarına ve zamanla görevlerine karşı motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Ardından da doğal olarak verimlilikleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Bunu önlemek için önceden belirleyeceği ve bu kararını da öğretmenleri ile paylaşacağı periyotlarda sınıf ve görev değiştirme yoluna gitmeleri, motivasyonu artırıcı bir davranış olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu değişikliğin belirli bir periyot çerçevesinde yapılması ile eşitlik ilkesini de uygulamak açısından, oldukça önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Bu, öğretmenin çalışma ortamının eşitlik ilkesine bağlı olarak

faaliyet gösteren bir ortamda bulunmanın mutluluğu ve huzuru içinde olmasına yardımcı olacaktır.

Bunun yanında çeşitli çalışmalarda, öğretmenlerden oluşturulacak takımlara sorumluluklar verilmesi ile de; farklı bir görevde öğretmenlerin sorumluluk alma, başarma, kendini geliştirme, yeni deneyimler kazanma gibi ihtiyaçlarını karşılamaları için fırsat verilmelidir. Tabii ki bunu yaparken de öğretmenlerin bilgi, deneyim, yetenek ve ilgileri doğrultusunda yapılması da; öğretmenlerin görevi kabullenmesinde, başarılı olmasında, kendini geliştirmesinde ve motivasyonunda büyük etkisi olacaktır. Görevlendirmelerin bilgi, yetenek, deneyim ve ilgiye bakılmaksızın baskı ile yapılması ile öğretmenin motivasyonunun düşmesine, görevde isteksizliğe, devamsızlığa ve başarısızlığa neden olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca baskı ile verilecek bir görev ile ilgili; bilgi, yetenek, deneyim ve ilgi sorunu olan bir kişi, aldığı görevi başaramama korkusu ve endişesi, göreve karşı isteksizliğini ortaya çıkarmaktadır.

Unutmamak gerekir ki; "Karşılaştığınız önemli problemler, onları yaratan düşünce tarzıyla çözülemez." Albert Einstein (<http://www.donusumkonagi.net/koseyazisi.asp?id=124&baslik= nasil-yonetici-->).

Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Elemanların kendilerine daha çok güvenmeleri için onlara yardım edilmelidir. Hatalarından ders almaları için fırsat tanınmalıdır(Yüksel,2000). (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt= 6&sayi=1&year=2004).

Eski tip yönetici, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir, ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım, olumlu çevresel faktörlerin (tanıma, statü) kullanımını savunmaktadır. (<http://www.eosb.org.tr/tr/duyurular.asp?id=1183>).

Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler, hedefleri gerçekleştirmek için onların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yolları aranmalı, sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olunmalıdır. Bu, zayıf yönleri düzeltmeye

çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur (Emde,2000,13);(http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Yöneticiler, öğretmenlerinin üstlendikleri görevin önemini bilmeli ve öğretmenlerine bu görevlerinin; kendileri, öğrencileri, velileri, okulu ve ülkesi için ne kadar önemli olduğunu belirtmesi ve benimsetmesi, öğretmenlerin görevlerine karşı bakış açısının daha olumlu olmasını sağlayacak, daha özverili çalışacak ve yaptığı görevden gurur duyarak mutlu olmasını sağlayacaktır.

Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (www.insankaynaklari.com.); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Kişiler yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Eren,1998,432); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

"İnsanlar, iyi bir ücret verirsiniz haftada 40 saat, anlamlı bir amaç verirsiniz 60 saat, her ikisini birden verirsiniz 80 saat çalışırlar." (<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>).

Öğretmenler görevleri sırasında karşılaştıkları güçlükleri aşmada, yöneticilerini yanlarında görmeye ihtiyaçları vardır. Onların deneyimlerinden yararlanma, görüşlerini paylaşmaya ve yöneticilerin onların sorunlarını aşmada her türlü

kolaylıkları yaratmasını isterler. Yöneticilerin bu konuda atacakları her adım, onların motivesini artıran bir faktör durumundadır. Bu ihtiyaç manevi destek olacağı gibi, çeşitli materyal desteği veya mesleki gelişim arzusu şeklinde de olabilmektedir. Bu yüzden yöneticiler, öğretmenlerinin ihtiyaçlarını bilmeli ve bunları gidermek için gerekenin zamanında yapılmasına özen göstermelidir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için de onları cesaretlendirmeli, bakanlık düzeyinde yapılan toplantılarda ihtiyaç hissettiği konularda kaliteli hizmet içi kursların yapılmasını talep etmeli. Bunun yanında imkânlar ölçüsünde okul düzeyinde de çeşitli seminerler düzenleyerek öğretmenlerinin gelişimine destekte bulunmalıdır. Bu tür çalışmalar kişilerin yaptıkları görevde kendilerine güvenmelerine olumlu etkiler yaratacaktır.

Buna göre yöneticiler çalışanların hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak çalışan davranışlarını yönlendirebilir. Yöneticiler açısından önemli olan kişinin ihtiyaçlarını anlamak ve buna göre davranmaktır (<http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8>).

Yöneticiler, öğretmenlerinin kişisel sorunlarıyla da ilgilenmeli, onlara sorunlarını aşmada destekte bulunmalı ve yol gösterecek bir rol üstlenmeleri de oldukça etkili bir yoldur. İnsanlar, yöneticisi tarafından değer verilen, önemsenen kişiler olmak ister ve buna ihtiyaçları vardır. Yöneticilerinin bu tür davranışlarda bulunmaları, onların motivasyonlarına ve başarılarına olumlu etkiler yapacaktır.

Psikolojik araştırmalar, kararlarımızın % 95'ini duygularımızla aldığımızı ortaya koymaktadır (Hageman,1997); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Stephen Covey, bu değişimi çok güzel özetlemektedir: “Eskiden çalıştırdığımız insanların karnını doyurmayı yeterli görürdük. Çalışanlar bizim gözümüzde birer mideden ibaretti. Sonra insanların bir de kalpleri olduğunu keşfettik. Onlara iyi davranmanın, insanca çalışma koşulları vermenin, kalplerini kazanmanın önemini anladık. Daha sonra, insanların bir de beyinlerinin olduğunu farkına vardık. Anladık ki, onların yaratıcı güçlerini harekete geçirebildiğimiz, katılımların sağlayabildiğimiz ölçüde hem onları daha fazla motive edebiliyoruz, hem de katkılarından daha fazla yararlanabiliyoruz. Şimdi ise görüyoruz ki insanın bedenini bütünleyen bir de ruhu var. İnsanların ruhuna hitap edebilmek onlara bir amaç

vermeye bağılı. İnsanlar kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen bir amaca hizmet ettiklerini bildikleri sürece mutlu oluyorlar, motive oluyorlar, heyecanla çalışıyorlar.” Mide, kalp, beyin ve ruh, Covey'e göre, motivasyon anlayışının evrimini simgeliyor (<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>).

Yöneticiler, öğretmenlerinin çalışmada gösterdikleri üstün performanslarını ve gerçekleştirmiş olduğu bir başarıyı en kısa zamanda takdir etmeyi asla ihmal etmemelidir. Verilecek bir belgeyle veya sözlü şekilde zamanında ve kişiye özgü yapılan takdir motivasyonu artıran faktörlerden biridir.

Ancak yapılacak olan takdir;

- En kısa zamanda dile getirilmeli. (Övgü başarıdan hemen sonra yapılmalıdır.)
 - Duruma özgü olmalı. (Övgüde ayrıntılar üzerinde durulmalıdır.)
 - Kişisel olmalı. (Övgü yalnızca ilgili kişiye odaklanmalıdır.)
 - Olumlu olmalı. (Övgünün devamında kesinlikle yergi olmamalıdır.)
 - Proaktif olmalı. (Hedeflere doğru ilerleme de övülmelidir.)
- (<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>).

Organizasyonda mutlaka bir “Çalışanları Ödüllendirme Politikası” nın tespit edilmesi ve bu politika çerçevesinde ödüller belirlenmesi gereklidir. Ödüller için gerekli koşullar adil ve objektif kriterlere dayalı olarak tespit edilmelidir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Buraya kadar, motivasyonun önemi ile ilgili yapılan literatür taraması ile kuramsal temellere dayanarak elde edilen bulgular, aynı zamanda dördüncü alt problemin bulgularını oluşturmaktadır.

1- Lider nedir?

Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2004: 431).

Eren'in bir diğer tanımlamasında ise lider, grup üyesi olan ancak örgütlenme, plânlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan bir kimsedir (Eren, 2004: 432).

Başka bir tanımda ise liderliğin beklenmedik olaylar karşısında ne yapılacağına karar verme süreci içerisinde ortaya çıkan bir özellik olduğu vurgulanıyor. (http://www.tanjuargun.com/yazilar/patron_yonetici_lider.htm).

Liderler biraz duygusaldır. Liderlikte işin içine karizma girer, motivasyonda ekstremeler zorlanır. "Ben size ölmeyi emrediyorum" diyen Büyük Komutan, "Korkanlar karılarının yanına dönsün" diyen Selim, bu yöntemle savaşları lehlerine çevirmiş liderlerdir. Ama işin temelinde sevgi yatar, inanç yatar. Eğer liderini sevmiyor ve ona inanmıyorsa, ölmeyi emreden bir komutanın peşinden kimse gitmez. Lider, çalışanlarının yapmasını istediği işlerde öncülük eder, en önde kendisi vardır. Fedakârlık, alçakgönüllülük, liderliğin temelinde yatan özelliklerdir. Liderler beklenmeyen durumlarda biraz da sağduyularıyla hareket ederler, olayları hissederler (http://www.tanjuargun.com/yazilar/patron_yonetici_lider.htm).

Lider; plânlama, ikna etme, motive etme yetenekleri ile kitleleri peşinden sürükleyebilen kişi olarak tanımlanır. Lider olan bir kişinin çevresinde olan bireylere söyleyeceği bir söz, onlar için kanundur. "Lider olunmaz, doğulur." diye bir söz vardır. Evet lider olmak, bir yetenek ister, bir karizma ister, doğuştan gelen bir özelliktir. Onlar karşılarındaki kitleyi etkileyerek, düşüncelerini hayata geçirebilmek için büyük bir güce sahip olurlar. Sahip oldukları yetenekleri, onları buldukları çevrede doğal bir yönetici pozisyonuna getirmektedir. Bu yüzden ki yöneticilerin, bir lider olmasalar da, bir liderin sahip olduğu etkileme, motive etme gibi özellikleri, yöntemleri, yaklaşımları öğrenmeleri, onlara yönetim hizmetlerini daha rahat yerine

getirmelerine olanak sağlayacaktır. Yönetici ile lider arasında farklılıkların yanında, önemli benzer yönlerin de olduğu bilinmektedir. Lider, bulunduğu ortamda yaşanan süreç içerisinde kendiliğinden ortaya çıkıp kabul gören bir yöneticiliğe sahip olurken, yönetici ise sahip olduğu eğitim, tecrübe gibi özellikleri ile yasalar çerçevesinde yöneticilik vasfını elinde tutmaktadır. Her iki durumda da oluşan yöneticiler, çevresinde bulunan kişileri etkileyip, amaçlarına ulaşabilmek için yönetme ve yönlendirmek ister.

2- Yönetici nedir?

Yönetici, görev yaptığı kurumda, kurumun verimliliğini gerçekleştirebilmek için ortamı ve çalışanları etkili bir şekilde yönlendirmek üzere, yetkilerle donatılıp, bulunduğu kurumun yönetimiyle görevlendirilmiş kişi olarak tanımlanmaktadır. Kurum içinde yönetici, bazen korkulan, bazen dikkate alınmayan, bazen ise peşinden yürünebilecek bir kişilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu sıfatların ise yönetici pozisyonunda olan kişinin eğitimle, tecrübeyle yoğrulma ve gelişimini sürekli kılma oranıyla doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Yeni yönetim anlayışında yönetici; korkulan değil sevilen, kızan değil seven ve sayan, engel değil yol gösteren, teşvik eden, klasik anlayışlara sıkışıp kalan değil, bilimselliğe, yeniliğe, gelişmeye açık, sorumluluk sahibi olup, görüşlere önem veren, görüşlerini paylaşan, uygulayan değil yaratıcı düşünceye önem veren tutum ve davranışları sergileyen kişiler olması tercih edildiği inancındayım.

Yönetici yani "manager", idare eden ve içeriğinde kontrol etme kavramı olan bir kelime. Yöneticilik miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslek (http://www.tanjuargun.com/yazilar/patron_yonetici_lider.htm).

İyi Bir Yönetici

Prof. Dr. Nurullah Genç, iyi bir yöneticinin, amaca ulaşmanın mutluluğunun bilincinde olması ve çalışanlar açısından da aynı şeyin geçerli olduğunu kavrayabilmesi gerektiğini belirtti. Yöneticinin, yönetimin bir bilim, sanat ve meslek olduğunu iyi bilmesi gerektiğini ifade eden Genç, "İyi bir yönetici, yönetim faaliyetini

bilimsel verilerle donatarak, becerisini en üst düzeye çıkarmalıdır” demektir (<http://www.ntvmsnbc.com/news/260868.asp>).

Prof. Dr. Genç'e göre, yönetici olgun davranmalı, kendine güvenmeli ve başkalarına güven vermelidir. Samimi, ilişki kurma ve empati yapma yeteneğine sahip olup, ileriye görmelidir. Duygusal olgunluk içinde açık sözlü, etkili konuşup, doğru, bilgili, inisiyatif sahibi, kararlı ve dürüst olmalıdır. Çatışmaları da uygun yollarla gözüp, faydaya dönüştürerek, riskleri ve krizleri en uygun şekilde yönetmesini bilmelidir.” (<http://www.ntvmsnbc.com/news/260868.asp>).

Bütün bunların yanında, yöneticilikte iletişimin de çok önemli olduğunu belirten Prof. Dr. Genç, “İletişim gerçeğinin, bir yönetici için ne kadar önemli olduğunu çok iyi kavrayıp, bunu astlarına da öğretmelidir. Ortak amaçlar belirleme, emrindekileri bu amaçlara yöneltmede maharetli, olumlu eleştirilere duyarlı olmalı ve astların da iş tatminini sağlamak için gereken her şeyi yapmalıdır” (<http://www.ntvmsnbc.com/news/260868.asp>).

İyi yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gerekir (http://www.tanjuargun.com/yazilar/patron_yonetici_lider.htm).

Yönetici Nasıl Davranmalı

1. Bir yönetici kurumunun bir üyesi olduğunu ve kurumundakiler adına yöneticilik görevini yürüttüğünü unutmamalı!
2. Bir yönetici hizmet verdiği kurumun eğilimlerini, önceliklerini, çıkarlarını görmezlikten gelmemeli, başkalarının aracı olmamalı! Yönettiği kurumun ve çalışanlarının haklarını savunmasını bilmeli, çalışanları haksızlıklara karşı yatıştırma yolunu seçmemeli.
3. Bir yönetici "tek ve tartışılmaz" olmamalı! Başkalarının da görüş ve önerilerini dinlemeli ve yararlanmalıdır.

4. Bir yönetici kapalı kapılar ardına gizlenmemeli! Üstlerimden başka kimseye hesap vermem mantığı içinde olmamalı. Ayrıca yönetiminin saydam olması gerektiğini de asla unutmamalı!

5. Bir yönetici hukuka saygılı olmalı, hukuka hem kendi uymalı hem de çalışanların uymasını sağlamalıdır.

6. Bir yönetici kurumunun bir kamu kurumu olduğunu, kendisinin de bir kamu görevlisi olduğunu asla unutmamalı! Eylemlerinin yönetmekle görevli bulunduğu kurum ve hizmet verdiği kamu yararı doğrultusunda olması gerektiğini unutmamalı.

7. Kurum yapısı içinde yönetimle ilgili farklı görüş ve değerlendirmelere, eleştirel yaklaşımlara izin vermeli, tüzüğün/yasaların sunduğu yetkilerin arkasına sığınarak, çalışanlar, öğrenciler ve öğretim elemanları üzerinde anti-demokratik uygulamalardan kaçınmalı, yetkilerini bu tür uygulamalarına gerekçe yapan bir yönetim anlayışı içinde olmamalıdır. Sorunların kurum sınırları içinde tartışılıp çözümlenmesinin önünü kapamamalıdır.

8. Bir yönetici yönetimden ayrılmaktan korkmamalı! Yani, atanmış ya da seçilmiş bir yönetici, kendisini tahta çıkmış gibi algılamamalıdır.

9. Bir yönetici kayırcı olmamalı! Yöneticiler kurumlarındaki insanları arasında ya da bu kişiler arasındaki uygulamalarda farklı davranmamalı (<http://www.1spor.com/yazi/24.html>).

3- Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılık

1. Yönetici düzeni korumaya çalışır, lider değişmeyle ilgilenir.
2. Yönetici yetkisini, lider etkisini kullanır.
3. Yönetici liste ve bütçe sahibidir, lider vizyon sahibidir.
4. Yönetici kontrol eder, lider motive eder (http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rls=GGLR,GGLR:2006-45,GGLR:en&q=liderlik&revid=1400692426&sa=X&oi=revisions_inline&resnum=0&ct=broad-revision&cd=1).

4- Kurumsal Başarı ve Liderlik

SÖZÜ Kurumsal başarının önünün açılmasında en önemli etkenlerden biri de yöneticinin kurumu yönetme başarısıdır. Kurumların başarısında yöneticinin başarısı tek başına yeterli olmasa da, yöneticilikteki başarı oranı ne kadar yüksek olursa, kuruma da o oranda etkili olduğu düşünülmektedir. Kurumda faaliyet gösteren çalışanların, huzur içinde, değer verildiği düşüncesi ile destekleyen, sorunlarına çare arayan, yol gösteren, gelişimine olanak sağlayan, özendiren bir yönetim altında çalışmanın verdiği olumlu ortam içinde, üretkenliğin artması kaçınılmazdır. Bu ortamın sağlanabilmesi için de tabii ki lider kişilerin bu görevleri üstlenmeleri her zaman mümkün olmamaktadır veya yöneticilik kadrosuna getirilen kişilerin liderlik özelliği olmayabilmektedir. Ancak kurumlarda yöneticilik görevine getirilen kişilerin liderlik vasıflarından haberdar olmaları, bu konuda bilgilendirilmeleri, eğitilmeleri, görevlerini daha sağlıklı bir şekilde yerine getirmede bir ışık tutacaktır diye düşünülmektedir.

Bu düşünce doğrultusunda, organize olmuş çeşitli eğitimciler tarafından yönetici pozisyonunda bulunan kişiler için, yönetsel düzeyde gelişim sağlayacak, onlara başarılı bir yönetici olma fırsatı yaratabilecek olan eğitimi verebilmek amacıyla, çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir. Bu eğitimler düzenlenirken amaç; ekipleri ve çalışanlarını verimli ve dinamik kılmak için yönlendirme yapan ve motive eden liderlerin bu yetkinliklerini nasıl ortaya koyabildiklerini inceleyerek ortaya çıkarabilmek, kendi stilleri ve tarzları ile ilgili yönetsel tekniklerin, yanı sıra kişisel becerilerin geliştirerek liderlik stillerini özümseyerek hayata geçirmelerini sağlamaktır. Uygulanan eğitim ile de aşağıdaki kazanımları elde etmeleri hedeflenmektedir.

- Liderliğin ne olduğunu,
- Liderlik prensiplerini,
- Değişim yönetimini,
- Etkin liderliği,
- Liderlikte motivasyon, inisiyatif alma, problem çözme ve yaratıcılığı,

öğreneceklerdir.

Bu doğrultuda çeşitli eğitim merkezlerinde düzenlenen eğitim programlarının içerikleri aşağıdaki gibidir.

Eğitim merkezi 1

Bölüm 01. Liderliğin Tanımı

- Gerçek lider kimdir?
- Yönetici/ Lider
- Liderliğin prensipleri
- Gönüllü Liderliğin prensipleri
- Yönetime karşı liderlik
- Etkin liderlik

Bölüm 02. Değişim yönetimi

- İletişimin önemi
- İnişiyatif almak
- Liderlerin problem çözümü
- Yaratıcılık
- Başkalarına nüfuz etmek
- Ekibi başarıya götürmek
- Zamanı yönetmek

Bölüm 03. Dönüştürücü Liderin Özellikleri

- Cokey'in 7 alışkanlığı
- Liderlikte etkili 10 yetkinlik (<http://www.biymed.com/pages/egitim/liderlik.htm>).

Eğitim merkezi 2

- QCC (Geliştirme Grupları) Nedir ? Nasıl Uygulanır?
- QCC (Geliştirme Grupları) Uygulamalarında Başarı ve Başarısızlık Nedenleri?
- Grup Dinamiği
- Etkili Toplantı Yönetimi
- Bilimsel problem çözme Süreci
- Karar Süreci
- Problem Çözme Teknikleri
- Grup Dinamiği

- Etkin Takım Oluşturma
 - Etkili Toplantı Yönetimi
 - Etkili Sunuş Teknikleri
 - Çözüm Uygulama ve Kontrol Yönetimi
- (http://www.egitimilanlari.com/default.asp?pg=egitim_detay&e_id=6521).

Eğitim merkezi 3

- Yönetim
 - Liderlik
 - Liderlik Süreci
 - Liderlik ve Yönetim
 - Liderlik Modelleri
 - Motivasyon
 - Motivasyon Kavramları
 - Pratik çalışmalar
 - Liderlik ve motivasyon konusunda temel ilkelerin anlatılması
- http://www.standartkalite.com/egitimi_kisisel_liderlik.htm

Lider ve Liderliği Anlamak...

Değer Yaratmada Bir Araç Olarak Liderlik

Lider Kimdir?

Nasıl Lider Olurum?

İlkeler ve Hayatımız: Hayatımızın Merkezine Yerleştirdiklerimiz

21'nci yy.da Lider ve Liderlikten Beklentiler

Değişim Yönetimi ve Lider

Nasıl Bir Lider Olurdunuz? Kendimizi Sorgulayalım...

Etkili ve İlke Merkezli Olmak

Örnek Olmak, Önderlik Etmek

(http://www.cozumvar.com.tr/tr/Egitimler/Lider_Gelisim_Programi/Etkili_Liderlik_ve_Ilke_).

Yukarıda çeşitli eğitim merkezlerinde yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarında temel olarak, çatışma yönetimi, motivasyon, takım çalışması ve liderlik alınmakta ve yöneticilere verilecek eğitim ile yöneticilik vasıflarını güçlendirmek için yardımcı olmaya çalışılmaktadır. Bu kurslarla, yönetici durumunda olan kişilerin yönetim faaliyetlerinde kendilerine ışık tutacak olan temel bilgi ve teknikler verilerek, yöneticinin ve dolayısı ile kurumların başarıya ulaşma olasılıklarını artırma hedeflenmektedir.

Her eline fırça alan, bir Rembrand, Van Gogh, Salvator Dali, Botticelli olamayabilir; ama resim yapmanın temel kurallarını öğrenerek, bakmaya değer, hoş şeyler ortaya çıkarabilecekleri kuşkusuzdur. İş hayatı, karizmatik dehaların değil, işinin gereğini yapan profesyonellerin arandığı bir ortamdır. Liderlik eğitimi insanların geliştirebilecekleri türden yeteneklerini geliştirerek diğer insanlarla faydalı ve olumlu iş ortamları yaratabilmelerine olanak sağlamaktır (http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rls=GGLR,GGLR:200645,GGLR:en&q=liderlik&revid=1400692426&sa=X&oi=revisions_inline&resnum=0&ct=broadrevision&cd=1).

Buraya kadar, yöneticilikte lider olmanın önemi ile ilgili yapılan literatür taraması ile kuramsal temellere dayanarak elde edilen bulgular, aynı zamanda beşinci alt problemin bulgularını oluşturmaktadır.

Bazı Avrupa Ülkelerinde, Türkiye’de ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Okullara Yönetici Atama Yöntem ve Kriterleri

Finlandiya

Okul yöneticilerinin genelde lisansüstü eğitim ve eğitimci nitelikleri olması gerekmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin yeterli mesleki tecrübe ve eğitim yöneticiliği sertifikası veya eğitim yöneticiliği bilgisine haiz olması gerekmektedir (<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=FI&lang=EN&>).

İtalya

Yeni bir yöneticinin göreve başlamasına ilişkin usul, bölgesel düzeyde, dönemsel olarak düzenlenen ve eğitim bakanlığının bir kanun ile duyurduğu, bir yarışma kursu çerçevesinde belirlenir. Daimi görevliler arasına atandıktan sonar, en az 7 yıl fiilen hizmette bulunan öğretmenler, eğitim tiplerine bağlı olarak, ortak eğitim ve spesifik (çok özel, özellikli) eğitim kurslarına ayrılan yarışma kurslarına kabul edilebilirler.

Yarışma kursu, niteliklere bağlı ön seçim ve nitelik seçiminden başarı ile çıkan öğretmenler için düzenlenen kabul yarışması, kabul sınavı başarı listesine girmeye muvaffak olan adaylar için düzenlenen eğitim dönemi ve bir final sınavından oluşmaktadır. Münhal yerlerin yüzde ellisi okul yöneticiliğini üç yıl süreyle fiilen ve vekâleten yürüten kişilere ayrılır (<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=IT&lang=EN&>).

Norveç

Müdürlük için 3 yıllık deneyim yanında gerekli mesleki niteliklerin de olması şarttır. Seçim CV’ ye bağlı olarak yapılır. Müracaatçılar, okul tarafından tavsiye edilir ve değerlendirilir. Müdür muavinliğindeki idari ve ekonomik konulardaki mesleki deneyim avantaj olarak kabul edilir. Stratejik pedagoji alanındaki beceri, yerel okul gelişim projelerindeki mesleki deneyim veya okul idaresi ileri eğitim programlarından ortaya çıkabilir.

İdari mevkilere yapılan ilk tayinlerde, bayan personeli resmi olarak cesaretlendirmenin ötesinde, takip edilen herhangi belirgin bir format yoktur. Münhal mevkiler ulusal düzeyde duyurulur ve bu mevkiler genellikle dış müracaatçılar (diğer okullardan ve diğer belediye veya ilçelerden müracaat eden kişiler) tarafından doldurulur (<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=NO&lang=EN>).

Fransa

Okul yöneticisi olmak için genel bir kural vardır. Buna göre okul öncesi veya ilkokulda profesör olarak iki yıllık deneyim aranmaktadır. Kayıt müracaatları, İl Milli Eğitim Merkezleri yetkisi altında faaliyet gösteren ve müracaatlar konusunda karar vermekte olan teftiş akademilerine yapılır. Müracaatlar, akademi müfettişi veya temsilcisi, milli eğitim müfettişi ve bir okul yöneticisinden oluşan mülakat bölümü komitesine sunulur.

Komite, müracaatları inceledikten ve adayların mülakatını yaptıktan sonra fikrini ortaya koyar. 24 Şubat 1989 tarihli 89 sayılı kanunun yedinci maddesine göre, birinci müracaat kaydından sonra, adaylar üç yıl için sürecin mülakat bölümünden muaf tutulurlar. Bir yıllık bir dönem için okul yöneticiliği olmak için müracaat eden adaylar ile başka bir bölümde yedek listesine adı kayıt edilen adaylar da mülakattan muaf tutulurlar.

Aşağıdaki kişiler okul yöneticisi olarak atanabilirler;

1. Şimdiki okul yöneticileri,
2. Yetenek Listesindeki öğretmenler,
3. Nakilleri gerçekleştirildikten sonra başka bir departmanda (bölümde) yönetici olanlar,
4. Kariyerleri sırasında en az üç yıl idari bir mevkide çalışan öğretmenler.

24 Şubat 1989 tarih ve 89 122 sayılı Kararnamenin 5. Maddesi uyarınca, okullarda idari personel için spesifik (çok özel, özelliikli) eğitim programı hazırlanmıştır. Bu eğitim programı akademik yıl içerisinde departman (bölüm) seviyesinde düzenlenir. Bu programın bir bölümü (üç hafta) aday belirlemeden önce,

diğer bölümü ise idari görevli olarak atanılmasından sonra bir yıl içerisinde düzenlenen bölüm (iki hafta) olarak ikiye ayrılır.

Program,

1. İlkokul eğitim programları bilgisi ile programları ele alan resmi metinleri,
2. Okul yapısı ve okulun faaliyetleri gibi konulara ilişkin okul sisteminin idaresi hususunda bilgiyi,
3. Okullar arası ilişki ve enformasyon, okul eğitimcilerinin çalışmalarını yönlendirmeyi,
4. Çevre ile olan iletişimin yönetimi ve okula etkilerini kapsar (<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=FR&lang=EN>).

İspanya

Okul Konseyi, Öğretmenler Asamblesi ve idari ekip kamu eğitim kurumlarının idaresinden sorumludurlar. İdari ekip ile karma üyelik idari ve eğitim koordinasyon organları, kamu eğitim kurumlarının idari, pedagojik ve örgütsel özerkliğinden sorumludurlar. İdari ekip; müdür, çalışmaların yürütülmesinde sorumlu olan kişi, sekreter ve eğitim otoritelerince uygun görülen diğer kişilerden oluşur. Karma üyelik idari organ, en az, Okul Konseyi ve Öğretmenler Asamblesi'nden meydana gelir. Kendi ilgili yönetmeliklerinde uygun görüldüğü şekilde, kamu okullarının diğer başka idari organları da olabilir.

Eğitim toplumu ve eğitim yetkilileri müdürlerin seçim sürecine katılırlar. Okul Konseyleri müdürleri dört yıllığına atamakla sorumludurlar. Okul müdürü adayları, amaçlarını, eylemlerini ve değerlendirmelerini içeren bir yönetim planı sunmak zorundadırlar(<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=ES&lang=EN>).

Türkiye

Eğitim Kurumu yöneticiliklerini atamada esas alınan temel ilkeler şunlardır.

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır.
- b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur.
- c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak.
- b) Eğitim kurumlarına atanacaklar atanacağı eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak.
- c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak.
- ç) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.
- d) Son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak.
- e) Son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak.
- f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar

Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda aşağıdaki özel şartlar aranır.

a) Müdürlüğe atanacaklarda;

1) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmak,

2) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmak,

3) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

b) Müdür başyardımcılığına atanacaklarda; en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,

c) Müdür yardımcılığına atanacaklarda;

1) (C) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,

2) (B) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,

3) (A) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az beş yıl görev yapmış olmak, şartları aranır.

Müdür Yardımcılığına Atama

Eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına, temel ilkeler, genel ve özel şartları taşımaları kaydıyla; İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle

başvuruda bulunabilirler. Adayın bağlı olduğu eğitim kurumu müdürünün görüşlerinin de dikkate alınması sonrasında aday, ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanır.

Müdür Başyardımcılığına Atama

Müdür başyardımcılığına; en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış ve temel ilkeler esas alınarak, o ilde fiilen görev yapan yöneticiler arasından eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği bir aday ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanır.

Müdürlüğe Atama

(C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmaları, (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmaları ve (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla, boş bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar.

Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Puan Eşitliği Halinde Öncelik Sırası

Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;

- a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,
- b) Başöğretmen,
- c) Uzman öğretmen,
- ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,
- d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlara öncelik verilir.

Kurum Tiplerinin Tespiti

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri bu Yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-1 deki Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

- a) Anaokullarından;
 - 1) 25 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
 - 2) 20-24 arasında olanlar (B) tipi,
 - 3) 20 den az olanlar (C) tipi.
- b) İlköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;
 - 1) 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 25-39 arasında olanlar (B) tipi,

3) 25 den az olanlar (C) tipi.

Eğitim Kurumları Yönetim Kademeleri

a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,

b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı,

c) Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

ç) Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

d) Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Tablo 6: Yönetici değerlendirme formu
(Değişik:15.10.2008/27025 RG)

Kısa Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN	
	Doğum Yeri – Yılı		Alanı					
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları					Kurum Tipi
			1-					
			2-					
			3-					
4-								
5-								
Eğitimi*	Görmüş Olduğu Her Bir Yüksek Öğrenimin Her Bir Yılı İçin				1			
	Yönetim Alanında Yapılan Yüksek Lisans İçin				5			
	Diğer Alanlardaki Yüksek Lisans İçin (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı Hariç)				3			
	Yönetim Alanında Yapılan Doktora İçin				8			
	Diğer Alanlardaki Doktora İçin				5			
Ödüller, Bilet, Ceza	Son Üç Yılın Sicil Notu Ortalaması	90 ve Yukarı Sicil Notu Olanlar İçin		10				
		76-89 Arası Sicil Notu Olanlar İçin		8				
	En Fazla Üçer Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin		5				
		Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Takdir Belgesi İçin		3				
		Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Teşekkür Belgesi İçin		1				
	Aldığı Cezalar	Her Uyarma, Kınama, İhtar ve Tevbih Cezaları İçin		-1				
		Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin		-3				
Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi, Derece İndirilmesi Cezaları İçin		-5						
Her	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin				5			

	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin	8		
Ek Puan ^{ss}	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna, Alanı İtibarıyla Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin	5		
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan, Kurucu Müdür Olarak Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Yapılacak İlk Müdür Ataması Kapsamında Atanmak İsteyenler İçin	8		
Yöneticilik Hizmetleri ^{ssss}	Müdür Yardımcılığı Görevinde Görevlendirme Olarak veya vekaleten Yürütülen Her Yıl İçin	0,84		
	Müdür Yardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	1,32		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Görevlendirme Olarak veya vekaleten Geçen Her Yıl İçin	0,96		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	1,44		
	Müdürlük Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekaleten Geçen Her Yıl İçin	1,08		
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	1,68		
Hizmet	Yöneticilikte Asaleten/Vekaleten/Görevlendirme Olarak Geçen Süreler Hariç Olmak Üzere Öğretmenlikte Geçen Her Yıl İçin	0,40		
GENEL TOPLAM PUANI				

(http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/TR_TR.pdf)

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

Öğretmenlerin yükselmeleri, gerçekleştirilirken Kamu Hizmeti Komisyonunca Bakanlığın görüş ve önerilerine de başvurulur. Bakanlık da bu konudaki görüş ve önerilerini biçimlendirirken ilgili sendikaların görüşlerini alır. Ancak Kamu Hizmeti Komisyonu kendisine iletilen görüş ve önerilere uymak zorunda olmayıp yükselme işlemlerini gerçekleştirirken bağımsız hareket eder.

Kamu Hizmeti Komisyonu öğretmenlerin yükselmelerini, üst derece kadrosu ne olursa olsun, aşağıda belirtilen ilkeler doğrultusunda yerine getirmektedir.

- Hizmetteki başarısı orta derecede veya orta derecenin üzerinde olmak.
- Hizmet süresi içinde disiplin cezasına çarptırılmamış olmak. Disiplin cezasına çarptırılması halinde ise, uyarma ve kınama cezası alanlar için bu cezanın alındığı tarihten başlayarak bir yıl, daha ağır disiplin cezası alanlar için ise bu cezanın alındığı tarihten başlayarak iki yıl geçmiş olmak (KKTC Öğretmenler Yasası S:10).

Müdür ve müdür muavini olarak atanacaklarda aranan nitelikler şunlardır;

- Müdür olarak atanabilmek için en az iki yıl süreyle müdür muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az on yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.
- Müdür muavini olarak atanabilmek için en az yedi yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak (KKTC Öğretmenler Yasası S:13).

Tablo 7: İlkokul müdür ve müdür muavini yükselme sınavını oluşturan testlerin kapsamı

Sınav İçeriği	Yaklaşık Ağırlıkları	Puan
Yönetim Bilimleri		
Temel Bilgi / Kavram	%25	150
Algılama / Anlama	%25	
Analiz / Kritik	%25	
Sentez / Değerlendirme	%25	
Mevzuat		
Anayasa	%20	150
Öğretmenler Yasası	%50	
MEKB Tüzük ve Yönetmelikleri	%30	
Genel Kültür		
Güncel Konular		40
İngilizce		
Sözcük Bilgisi	%30	30
Dilbilgisi	%10	
Okuduğunu Anlama	%60	
Bilgisayar		
Word/Excel	%30	30
İnternet	%30	
e-mail	%20	
Power Point	%20	
Toplam Puan		400

(KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı 2009/5 sayılı Genelge, 2009)

Tablo 8: 2009 yılında hazırlanan, ilköğretimde yükselmelerde adayların kriter puanlarının hesaplanmasında kullanılan tablo

Kriter	Puan	Azami Puan
Kıdem		
Münhal kadroya başvuru için gerekli asgari hizmet yılı üzerindeki, öğretmenlik yapılan her bir yıl için	12	200
Münhal kadroya başvuru için gerekli asgari hizmet yılı üzerindeki muavinlik görevinde her bir yıl için	2	
Yasa gereği sorumlu öğretmenlik ve vekâleten görevlendirmelerde her bir yıl için	2	
Sicil – Teftiş		
Son beş yıl içinde alınan sicil ve teftiş denetleme ve değerlendirme puanları esas alınarak, her yıl için alınan puandan 60 çıkarılır ve kalan puanlar toplanarak 4'e bölünür. Bu şekilde elde edilen puan sicil – teftiş kriter puanıdır.		100
Sicil-teftiş kriter puanları ayrı ayrı hesaplanır.		
Sicil Kriter Puanı Teftiş Kriter Puanı	50 50	
Eğitim Düzeyi		
Lisansa ek 2 yıllık eğitim (Ön lisans)	10	50
Master	15	
Lisansa ek ikinci 4 yıllık lisans	20	
Doktora	35	
Mesleki Gelişim ve Katıldığı Kurslar		
Katılım belgesi sunulan kurslarda her saat için	0.1	150
Bir sınava bağlı başarı belgesi sunulan kurslarda her saat için	0.2	
Yöneticilik katılım belgesi sunulan kurslarda her saat için	0.5	
Bir sınava bağlı yönetici katılım belgesi sunulan kurslarda her saat için	1	
Bilimsel Faaliyet ve Yayın		
Uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanmış bilimsel makale	10	50
Ulusal hakemli dergilerde yayınlanmış bilimsel makale	6	
Kitap yazım komisyonlarında görev alınan her bir kitap çalışması için	8	
Uluslar arası hakemli konferansta tebliğ	8	
Ulusal hakemli konferansta tebliğ	4	
Uluslar arası konferansa katılım	4	
Ulusal konferansa katılım	2	
Sosyal ve Kültürel Faaliyet		
Eğitim ile ilgili kurum ve kuruluşlar, okul aile birlikleri, kooperatifler, izcilik, kültür ve spor kulüplerinin idari organlarında görev yapanlara her bir yıl için	0.5	50
Kültür dernekleri, bilimsel araştırma dernekleri yönetim kurullarında bulunduğu her bir yıl için	1	
Çalışma Yeri ve Kadrosu		
Münhal mevki ve aday çalışan aynı ilçede bulunuyorsa	5	50
Münhal mevki ve aday çalışan aynı daireye bağlı kadroda bulunuyorsa	5	
Münhal mevki ve aday çalışan aynı okulda bulunuyorsa	10	
Başvuru sırasında münhalın olduğu okulda görev yaptığı her yıl için	2	

(KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı 2009/5 sayılı Genelge, 2009)

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde okullara yönetici atamalarında, öğretmenlerin hizmetteki tecrübesine özellikle değer verilmesi, yöneticilik hizmeti

döneminde okullarda görev yapan öğretmenlerin ihtiyaçlarını, sıkıntılarını, zorluklarını ve yöneticilerinden beklentilerini bilmeleri açısından bakıldığı zaman olumlu bir yaklaşım olarak karşılanmaktadır. En az 7 – 10 yıllık (Müdür muavinliği için 7 yıl, müdürlük için 10 yıl) öğretmenlik görevi sonrasında yönetici kadrosuna geçmesi, yöneticilik hizmetinde öğretmenlere karşı yaklaşımında, yöneticiye yardımcı olan çok önemli bir unsurdur. Ancak bu yaklaşımın, öğretmenin eğitimi ve kendini geliştirmesinin önüne geçmesi açısından bakıldığı zaman, acaba ne derecede doğrudur sorusu üzerinde de düşünülmesi gerekir görüşünü savunmaktayım. Şöyle ki, tablo 8'i inceleyecek olursak;

Tablo 9: 3 yıllık kıdemi aşmayan bazı kriter puanları

3 yıllık kıdem	3 x 12	36 puan
En az 6 yıllık eğitim gerektiren doktora		35 puan
2 saatlik 180 kursa katılım	180 x 0.2	36 puan
Bir sınava bağlı başarı belgesi sunulan 2 saatlik 18 kurs	18 x 2	36 puan
Uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanmış 3 makale	3 x 10	30 puan
Ulusal hakemli dergilerde yayınlanmış bilimsel 6 makale	6 x 6	36 puan
4 tane uluslar arası hakemli konferansta tebliğ	4 x 8	32 puan
8 tane ulusal hakemli konferansta tebliğ	8 x 4	32 puan
8 uluslar arası konferansa katılım	8 x 4	32 puan
18 ulusal konferansa katılım	18 x 2	32 puan
36 yıl bilimsel araştırma derneğinde yönetim kurulu üyesi olmak	36 x 1	36 puan

Diğer ülkelere baktığımızda; Finlandiya'da öğretmenin mesleki tecrübesinin yanında lisansüstü eğitim ve yöneticilik sertifikası olmasını şart koşarken, İtalya'da en az 7 yıllık tecrübeye sahip olan adaylar arasında, eleme sınavı yapıldıktan sonra kurs verilmekte ve kurs sonrasında da yapılan eleme sınavı ile belirlenmektedir. Norveç'te en az üç yıllık deneyimi olan öğretmenler arasından, okul tarafından önerilen kişiler yönetici olmaktadır. İspanya'da ise aday öğretmen, yöneticilik döneminde uygulamayı düşündüklerini gösteren bir plân hazırlar ve bir kurul tarafından dört yıllık bir süre için seçilirler. Fransa'da ise yine en az üç yıllık öğretmenlik yapmış olan adaylar yetenek listesinde adı olması durumunda, üç haftalık bir eğitim görür. Daha sonra yapılan

mülakat sonrasında, seçilen öğretmenler iki haftalık eğitimden sonra yöneticilik görevine başlarlar. Türkiye’de ise müracaatın ardından, okul müdürünün de görüşü alındıktan sonra İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nün teklifi ile vali tarafından atanır. Türkiye’de en çok dikkati çeken, yükselmelerin basamak basamak olmasıdır. Ayrıca, eğitimde sahip olduğu kariyer ön plânda tutulmaktadır. Türkiye’de de, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde olduğu gibi bazı kriter puanlarına göre adaylar, sıralama listesinde yer alırlar ve puan üstünlüğü olan adaylar yöneticilik kadrosuna yerleştirilirler. Puan eşitliğinde ise, yine eğitim düzeyi yüksek olan adayın, atamada öncelik hakkı vardır.

Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığı’nda bazı yetkililerle 2006 yılından başlayarak ortaya konan sınav tüzükleri konusunda görüşmeler yapıldı. 2006 yılında yapılan yeni sınav tüzüğü ile hem objektif bir değerlendirme yapılması, hem de sadece yasa gereği yeterli görülen hizmet süresine ek olarak, bu süre zarfında öğretmenin yapmış olduğu sosyal, kültürel ve eğitim adına gelişmelerini de içine alacak kriterleri de değerlendirmek istenmiş ve bu doğrultuda çalışmalar başlatılmıştır.

İlk görüşülen yetkili, oluşturulan kriterler doğrultusunda aday öğretmenlerin hizmet süresi içinde sosyal, kültürel ve eğitim adına kendini geliştirmenin sonucunda kendisinden daha kıdemli adayların önüne geçip yönetici olmaları, uygulamada bazı sıkıntıların yaşanmasına neden olduğu ve olacağı görüşünde olduğu için, kıdemın daha ön plânda olacak bir kriter tablosu oluşturup, değerlendirmenin bu doğrultuda yapıldığını ve yapılacağını belirtti.

İkinci görüşülen yetkili ise bunun tam tersini savunarak, kıdemın değerli bir kriter olduğunu, ancak yapılan araştırma neticesinde birçok Avrupa ülkesinde yaptıkları araştırmada bu tür atamalar yapılırken akademik gelişimin ön plânda olduğunu, bu durumun Türkiye’de de aynı olduğunu belirterek, bu yönde yaptığı çalışmalarda aslında amacının mesleki kıdemın yanında, akademik gelişimin ön plânda olacak kriterler geliştirmek olduğunu açıkladı. 2006 yılı içinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığı’nın daveti ile öğretmenlere yönelik seminerler vermek üzere gelen akademisyenlerle yapılan toplantılarda bu doğrultuda tavsiye ve destek aldıklarını belirtti. Ancak kararların Teknik Komite’de oy verme yöntemiyle geçtiğini, bu yüzden de yeterli desteği göremediği için günümüzde

uygulanmak üzere geçen kararlarda kıdem, akademik başarının üzerine geçmiştir. Bu durum karşısında ortaya çıkan tablonun kendisini de üzdüğünü belirterek aslında hedeflenenin bu olmadığını belirtti.

BÖLÜM 4

Bulgular ve Yorum

Okullarda öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği vurgulanan yönetici davranışlarını içeren anket soruları, örneklem olarak seçilen okullarda öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulama ile motivasyonu etkileyen on sekiz yönetici davranışını, öğretmenlerin çalışma ortamı içerisinde hissetme düzeylerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki yönetici davranışları verilerek, öğretmenlere bu davranışları hissetme düzeyleri sorulmuştur. Öğretmenlerin ilgili sorular karşısında verdikleri cevaplar ışığında ortaya çıkan sonuç 118. sayfadan itibaren verildiği gibidir.

Soru 1: Öğretmenlerin güçlü yönlerini bilir ve o doğrultuda görev dağılımı yapar.

Tablo 10: Yöneticinin, öğretmenlerinin güçlü yönlerini bilme derecesi

Soru 1 - Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	4	4,4	4,4	4,4
Çok Az	5	5,5	5,5	9,9
Bazen	19	20,9	20,9	30,8
Çoğunlukla	40	44,0	44,0	74,7
Her Zaman	23	25,3	25,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 11: Yöneticinin, öğretmenlerinin güçlü yönlerini bilme derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 1 - Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	4	18,2	-14,2
Çok Az	5	18,2	-13,2
Bazen	19	18,2	,8
Çoğunlukla	40	18,2	21,8
Her Zaman	23	18,2	4,8
Total	91		

Kay Kare	48,066
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %20.9, çoğunlukla %44 ve her zaman %25.3 toplam %90.2, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %5.5, hiç %4.4 toplam %9.9 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %69.3 gibi büyük bir oranı bu davranışı üst düzeyde algılarken toplamda %90.2 olduğu, dolayısı ile öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, müdürlerin öğretmenlerinin güçlü yönlerini bilip bu doğrultuda görev dağılımı yaptığını algılamaktadır denilebilir. Müdürlerin bu doğrultuda davranışı, öğretmenleri motive ve onları aktif duruma getirme anlamında pozitif bir davranış olarak algılanabilir.

Emde, bireylerin zayıf yönleri düzeltmeye çalışmak yerine onların güçlü yönlerini bilip kullanmanın daha etkili ve verimli olduğunu vurgulamakta ve yöneticilere bunu uygulamalarını önermektedir (Emde,2000,13); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 2: Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir, destekler ve teşvik eder.
Tablo 12: Yöneticinin, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine karşı tutumu

Soru 2 - Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	2	2,2	2,2	2,2
	Çok Az	9	9,9	9,9	12,1
	Bazen	21	23,1	23,1	35,2
	Çoğunlukla	35	38,5	38,5	73,6
	Her Zaman	24	26,4	26,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Tablo 13: Yöneticinin, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine karşı tutumunda oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 2 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	2	18,2	-16,2
Çok Az	9	18,2	-9,2
Bazen	21	18,2	2,8
Çoğunlukla	35	18,2	16,8
Her Zaman	24	18,2	5,8
Total	91		

Kay Kare	36,857
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %23.1, çoğunlukla %38.5 ve her zaman %26.4 toplam %88, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %9.9, hiç %2.2 toplam %12 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %64.9 gibi yüksek bir oranı bu davranışı üst düzeyde algılarken toplamda %88 gibi büyük bir çoğunluğu, gelişimlerinin okul müdürleri tarafından önem verilip desteklendiğini hissetmektedir ki okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

Eren, ilerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve şevklerinin azalacağını, yöneticilerin çalışanlarını bu yönde teşvik ve desteğinin motivasyonu artırıcı önemli bir etken olduğunu belirtiyor (Eren,1998, 430); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 3: Öğretmenlerin kişisel sorunları karşısında duyarlı ve yardımcıdır.

Tablo 14: Yöneticinin, öğretmenlerinin sorunları karşısında duyarlılık derecesi

Soru 3 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	3	3,3	3,3	3,3
	Çok Az	7	7,7	7,7	11,0
	Bazen	12	13,2	13,2	24,2
	Çoğunlukla	39	42,9	42,9	67,0
	Her Zaman	30	33,0	33,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Tablo 15: Yöneticinin, öğretmenlerinin sorunları karşısında duyarlılık derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 3 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	3	18,2	-15,2
Çok Az	7	18,2	-11,2
Bazen	12	18,2	-6,2
Çoğunlukla	39	18,2	20,8
Her Zaman	30	18,2	11,8
Total	91		

Kay Kare	53,121
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %13.2, çoğunlukla %42.9, her zaman %33 olduğunu ki bunun %75.9'unu üst düzeyde hissedenler oluşturmakla birlikte %89 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %7.7, hiç %3.3 yani %11 gibi bir kısmının da müdürün öğretmenlerinin kişisel sorunları karşısında duyarlı olduğunu pek hissetmemektedir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

Canaktan, yönetici ile çalışanlar arasında kurulacak olan arkadaşlık-dostluk ilişkileri, organizasyonda önemsedikleri duygusunun motivasyonda çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Hageman da insanların çalışma arzusunda %95 oranında duyguları ile hareket ettiğini belirtmektedir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-araclar.htm>).

Soru 4: Okulda yapılacak olanlar ile ilgili karar sürecine öğretmenlerini de katar.

Tablo 16: Yöneticinin, öğretmenlerini karar sürecine katma derecesi

Soru 4 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	3	3,3	3,3	3,3
Çok Az	14	15,4	15,4	18,7
Bazen	41	45,1	45,1	63,7
Çoğunlukla	22	24,2	24,2	87,9
Her Zaman	11	12,1	12,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 17: Yöneticinin, öğretmenlerini karar sürecine katma derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 4 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	3	18,2	-15,2
Çok Az	14	18,2	-4,2
Bazen	41	18,2	22,8
Çoğunlukla	22	18,2	3,8
Her Zaman	11	18,2	-7,2
Total	91		

Kay Kare	45,868
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili oluşan frekans tablosuna baktığımızda dağılımın; bazen %45.1, çoğunlukla%24.2, her zaman %12.1 oranında yani %36.3 oranının yüksek düzeyde olduğu %81.4'lük bir bölümü bu davranışı algılamak, çok az %15.4, hiç %3.3 yani % 18.7 oranında öğretmen ise bu davranışı çok az veya hiç hissetmemektedir. Bu oranlara baktığımızda okullarda yapılacak olanlarla ilgili karar sürecine öğretmenleri de kattığını hisseden öğretmen oranının yüksek çıkmasından dolayı, motivasyon açısından pozitif bir davranış olduğu söylenebilir.

Canaktan bir makalesinde, organizasyonda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı, motivasyonel bir etki gösterdiğini vurgulamıştır (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Soru 5: Alınan kararların uygulanmasına özen gösterir.

Tablo 18: Yöneticilerin aldıkları kararların uygulanmasına gösterdiği özenin derecesi

Soru 5 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	1	1,1	1,1	1,1
	Çok Az	5	5,5	5,5	6,6
	Bazen	29	31,9	31,9	38,5
	Çoğunlukla	38	41,8	41,8	80,2
	Her Zaman	18	19,8	19,8	100,0
	Total		91	100,0	100,0

Tablo 19: Yöneticilerin aldıkları kararların uygulanmasına gösterdiği özenin derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 5 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	1	18,2	-17,2
Çok Az	5	18,2	-13,2
Bazen	29	18,2	10,8
Çoğunlukla	38	18,2	19,8
Her Zaman	18	18,2	-,2
Total	91		

Kay Kare	53,780
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %31.9, çoğunlukla %41.8, her zaman %19.8 olduğunu ki bunun %61.6'unu üst düzeyde hissedenler oluşturmakla birlikte %93.5 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %5.5, hiç %1.1 yani %6.6 gibi bir kısmının da müdürün alınan kararların uygulanması davranışını öğretmenlerinin pek hissetmediğini belirtmiştir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

Bir makalede, alınan kararların sahte demokrasi havası içinde olmaması gerektiği ve uygulanmasına özen gösterilmesi gerektiği üzerinde duruluyor (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 6: Öğretmenlerine çeşitli etkinliklerde yetki ve sorumluluk verir.

Tablo 20: Yöneticinin, öğretmenlerine yetki ve sorumluluk verme derecesi

Soru 6 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	1	1,1	1,1	1,1
	Çok Az	6	6,6	6,6	7,7
	Bazen	17	18,7	18,7	26,4
	Çoğunlukla	35	38,5	38,5	64,8
	Her Zaman	32	35,2	35,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Tablo 21: Yöneticinin, öğretmenlerine yetki ve sorumluluk verme derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 6 - Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	1	18,2	-17,2
Çok Az	6	18,2	-12,2
Bazen	17	18,2	-1,2
Çoğunlukla	35	18,2	16,8
Her Zaman	32	18,2	13,8
Total	91		

Kay Kare	50,484
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %18.7, çoğunlukla %38.5, her zaman %35.2 olduğunu ki bunun %73.2'si üst düzeyde hissedener oluşturmakla birlikte %91.4 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %6.6, hiç %1.1 yani %7.7 gibi bir kısmının da müdürün öğretmenlerine yetki ve sorumluluk verdiğini pek hissetmemektedir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

Yüksel, çeşitli faaliyetlerde sorumluluk vermenin, katılımı artırdığı görüşünde olup, bu davranışla elemanların kendilerine güvenlerinin artırdığını, hatalarından ders çıkarmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlandığını, bunun da motivasyonu olumlu etkilediğini savunuyor (Yüksel, 2000); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 7: Görev dağılımında ve öğretmene yaklaşımında eşitlik ilkesine önem verir.

Tablo 22: Yöneticinin, öğretmenlerine karşı eşitlik ilkesine uyma derecesi

Soru – 7 Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	5	5,5	5,5	5,5
Çok Az	8	8,8	8,8	14,3
Bazen	25	27,5	27,5	41,8
Çoğunlukla	32	35,2	35,2	76,9
Her Zaman	21	23,1	23,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 23: Yöneticinin, öğretmenlerine karşı eşitlik ilkesine uyma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 7 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	5	18,2	-13,2
Çok Az	8	18,2	-10,2
Bazen	25	18,2	6,8
Çoğunlukla	32	18,2	13,8
Her Zaman	21	18,2	2,8
Total	91		

Kay Kare	28,725
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %27.5, çoğunlukla %35.2, her zaman %23.1 olduğunu ki bunun %58.3'ünü üst düzeyde hissedener oluşturmakla birlikte %85.8 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %8.8, hiç %5.5 yani %14.3 gibi bir kısmının da müdürün öğretmenlerine görev dağılımında eşitlik ilkesine önem verdiği pek hissetmemektedir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda oldukça etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

Yapılan bir araştırma neticesinde eşitlik ilkesinin iş devamsızlığını azaltırken, verimliliği ve çalışanların mutluluğunu artıran en önemli etken olarak belirlenmiştir İnc.1995, 194.(değerlendirme skalası 1-5 arasındadır); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 8: Öğretmenlerin şikâyet ve ihtiyaçlarını dikkate alır.

Tablo 24: Yöneticinin, öğretmenlerin şikâyet ve ihtiyaçlarını dikkate alma derecesi

Soru 8 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	2	2,2	2,2	2,2
Çok Az	6	6,6	6,6	8,8
Bazen	30	33,0	33,0	41,8
Çoğunlukla	30	33,0	33,0	74,7
Her Zaman	23	25,3	25,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 25: Yöneticinin, öğretmenlerin şikâyet ve ihtiyaçlarını dikkate alma derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 8 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	2	18,2	-16,2
Çok Az	6	18,2	-12,2
Bazen	30	18,2	11,8
Çoğunlukla	30	18,2	11,8
Her Zaman	23	18,2	4,8
Total	91		

Kay Kare	39,165
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %33, çoğunlukla %33, her zaman %25.3 olduğunu ki bunun %58.3'ünü üst düzeyde hissedenler oluşturmakla birlikte %91.3 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %6.6, hiç %2.2 yani %8.8 gibi bir kısmının da müdürün öğretmenlerinin şikâyet ve ihtiyaçlarını dikkate alması davranışını pek hissetmemektedir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

Eren, çalışanların şikâyet ve sıkıntılarının dinlenip titizlikle dikkate alınması, bireylerin yöneticiye karşı bağlılıklarını ve verimliliğini artırıcı önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır (Eren,1998, 435); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 9: İyi bir iş yaptıklarında çalışanlarına kişisel olarak teşekkür eder.
Tablo 26: Yöneticinin, öğretmenlerin çalışmaları karşısında teşekkür etme derecesi

Soru 9 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	3	3,3	3,3	3,3
	Çok Az	4	4,4	4,4	7,7
	Bazen	20	22,0	22,0	29,7
	Çoğunlukla	29	31,9	31,9	61,5
	Her Zaman	35	38,5	38,5	100,0
Total		91	100,0	100,0	

Tablo 27: Yöneticinin, öğretmenlerin çalışmaları karşısında teşekkür etme derecesinde oluşan farklılığın anlamlılığı

Soru 9 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	3	18,2	-15,2
Çok Az	4	18,2	-14,2
Bazen	20	18,2	1,8
Çoğunlukla	29	18,2	10,8
Her Zaman	35	18,2	16,8
Total	91		

Kay Kare	45,868
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %22, çoğunlukla %31.9, her zaman %38.5 olduğunu ki bunun %70.4'ünü üst düzeyde hissedenler oluşturmakla birlikte %92.4 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %4.4, hiç %3.3 yani %7.7 gibi bir kısmının da müdürün öğretmenlerine iyi bir iş yaptıklarında kişisel olarak teşekkür etme davranışını pek hissetmemektedir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi konulu bir makalede, bir iş sonrasında teşekkür edilmesi, yapılan görevin önemli olduğu ve değer verildiğinin algılanması ile motivasyonu olumlu etkilediği belirtilmektedir (www.insankaynaklari.com.); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 10: Çalışanlarıyla görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayırır.

Tablo 28: Yöneticinin, dinlemek ve görüşmek için çalışanlarına zaman ayırma derecesi

Soru 10 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	3	3,3	3,3	3,3
Çok Az	5	5,5	5,5	8,8
Bazen	24	26,4	26,4	35,2
Çoğunlukla	36	39,6	39,6	74,7
Her Zaman	23	25,3	25,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 29: Yöneticinin, dinlemek ve görüşmek için çalışanlarına zaman ayırma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 10 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	3	18,2	-15,2
Çok Az	5	18,2	-13,2
Bazen	24	18,2	5,8
Çoğunlukla	36	18,2	17,8
Her Zaman	23	18,2	4,8
Total	91		

Kay Kare	42,791
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosu incelendiğinde; bazen %26.4, çoğunlukla %39.6, her zaman %25.3 olduğunu ki bunun %64.9'unu üst düzeyde hissedenler oluşturmakla birlikte %91.5 gibi büyük bir oranın davranışı hissederken, çok az %5.5, hiç %3.3 yani %8.8 gibi bir kısmının da müdürün öğretmenleri ile görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayırma davranışını pek hissetmemektedir. Dolayısıyla bu verilere baktığımızda öğretmenleri harekete geçirme ve motivasyonda etkili olan bu davranışın, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından hissedilmektedir denilebilir.

Canaktan bir makalesinde, yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması ile, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek almalarına olanak sağlarken, verimliliğin de arttığını belirtmektedir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Soru 11: Öğretmenlerin performansları hakkındaki görüşlerini belirtir.

Tablo 30: Yönetici, öğretmenlerin performansları hakkındaki görüşlerini bildirme derecesi

Soru 11 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	4	4,4	4,4	4,4
Çok Az	23	25,3	25,3	29,7
Bazen	32	35,2	35,2	64,8
Çoğunlukla	26	28,6	28,6	93,4
Her Zaman	6	6,6	6,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 31: Yönetici, öğretmenlerin performansları hakkındaki görüşlerini bildirme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 11 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	4	18,2	-14,2
Çok Az	23	18,2	4,8
Bazen	32	18,2	13,8
Çoğunlukla	26	18,2	7,8
Her Zaman	6	18,2	-12,2
Total	91		

Kay Kare	34,330
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %35.2, çoğunlukla %28.6 ve her zaman %6.6 toplam %70.4, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %25.3, hiç %4.4 toplam %29.7 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %35.2 gibi bir oranı bu davranışı üst düzeyde algılayan toplamda %70.4 gibi büyük bir çoğunluğu, öğretmenlerin performansları hakkında müdürlerinin görüşlerini belirtme davranışını hissetmektedir ki okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili bir makalede yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili olumlu yaklaşımlarının performansı etkileyen önemli bir faktör olduğu üzerinde durulmaktadır (http://www.ilkhame.com/insan_kaynaklari_yonetimi.php).

Soru 12: Açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak için çaba gösterir.

Tablo 32: Yöneticinin, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma çabasının derecesi

Soru 12 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	5	5,5	5,5	5,5
	Çok Az	13	14,3	14,3	19,8
	Bazen	24	26,4	26,4	46,2
	Çoğunlukla	37	40,7	40,7	86,8
	Her Zaman	12	13,2	13,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Tablo 33: Yöneticinin, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma çabasının derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 12 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	5	18,2	-13,2
Çok Az	13	18,2	-5,2
Bazen	24	18,2	5,8
Çoğunlukla	37	18,2	18,8
Her Zaman	12	18,2	-6,2
Total	91		

Kay Kare	34,440
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %26.4, çoğunlukla %40.7 ve her zaman %13.2 toplam %80.3, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %14.3, hiç %5.5 toplam %19.8 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %53.9 gibi yüksek bir oranı bu davranışı üst düzeyde algımlarken toplamda %80.3 gibi büyük bir çoğunluğu, müdürlerinin açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratma çabasını hissetmektedir ki okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

Çalışma ortamı, emniyet, yenilik- yaratıcılık ve arkadaşlık ortamı, çalışanların psiko-sosyal özelliklerini oluşturup, bunlara önem verilmesi gerekir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-araclar.htm>).

Soru 13: Okulun gelir ve giderleri hakkında öğretmenlere bilgi verir.

Tablo 34: Yöneticinin, okulun gelir ve giderleri hakkında öğretmenleri bilgilendirme derecesi

Soru 13 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	15	16,5	16,5	16,5
	Çok Az	17	18,7	18,7	35,2
	Bazen	31	34,1	34,1	69,2
	Çoğunlukla	17	18,7	18,7	87,9
	Her Zaman	11	12,1	12,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Tablo 35: Yöneticinin, okulun gelir ve giderleri hakkında öğretmenleri bilgilendirme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 13 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	15	18,2	-3,2
Çok Az	17	18,2	-1,2
Bazen	31	18,2	12,8
Çoğunlukla	17	18,2	-1,2
Her Zaman	11	18,2	-7,2
Total	91		

Kay Kare	12,571
Df	4
Asymp. Sig.	,014

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %34.1, çoğunlukla %18.7 ve her zaman %12.1 toplam %64.9, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %18.7, hiç %16.5 toplam %35.2 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %30.8 gibi bir oranı bu davranışı üst düzeyde algılamakta toplamda %64.9 oranında öğretmen, okul müdürünün okulun gelir ve giderleri konusunda bilgi verildiğini belirtmiştir ki okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

İnsanlar, çalıştıkları ortamda gizem, belirsizlik değil, açıklık ister. Motivasyona önemli bir etkisi olan bilgilendirmelerin zamanında, uygun ve anlamlı (gerçek) olması zorunludur. (Catlette, Hadden, 2000, 4); (http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 14: Öğretmenleri karar alma sürecine katar.

Tablo 36: Yöneticinin, öğretmenleri ortak karar alma sürecine katma derecesi

Soru 14 – Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler	Hiç	6	6,6	6,6	6,6
	Çok Az	15	16,5	16,5	23,1
	Bazen	34	37,4	37,4	60,4
	Çoğunlukla	24	26,4	26,4	86,8
	Her Zaman	12	13,2	13,2	100,0
	Total		91	100,0	100,0

Tablo 37: Yöneticinin, öğretmenleri ortak karar alma sürecine katma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 14 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	6	18,2	-12,2
Çok Az	15	18,2	-3,2
Bazen	34	18,2	15,8
Çoğunlukla	24	18,2	5,8
Her Zaman	12	18,2	-6,2
Total	91		

Kay Kare	26,418
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların statiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili oluşan frekans tablosuna baktığımızda dağılımın; bazen %37.4, çoğunlukla%26.4, her zaman %13.2 oranında yani %39.6 oranının yüksek düzeyde olduğu %77'lik bir bölümü bu davranışı algılamakta, çok az %16.5, hiç %6.6 yani % 23.1 oranında öğretmen ise bu davranışı çok az veya hiç hissetmemektedir. Bu oranlara baktığımızda okul müdürünün karar alma sürecine öğretmenlerini de dahil etme davranışını hisseden öğretmen oranının yüksek çıkmasından dolayı, motivasyon açısından pozitif bir davranış olduğu söylenebilir.

Organizasyonda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Soru 15: Öğretmenlerine sahiplik duygusu aşilar.

Tablo 38: Yöneticinin, öğretmenlerine okulu sahiplenme duygusu oluşturma derecesi

Soru 15 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	3	3,3	3,3	3,3
Çok Az	9	9,9	9,9	13,2
Bazen	24	26,4	26,4	39,6
Çoğunlukla	36	39,6	39,6	79,1
Her Zaman	19	20,9	20,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 39: Yöneticinin, öğretmenlerine okulu sahiplenme duygusu oluşturma derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 15 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	3	18,2	-15,2
Çok Az	9	18,2	-9,2
Bazen	24	18,2	5,8
Çoğunlukla	36	18,2	17,8
Her Zaman	19	18,2	,8
Total	91		

Kay Kare	36,637
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %26.4, çoğunlukla %39.6 ve her zaman %20.9 toplam %86.9, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %9.9, hiç %3.3 toplam %13.2 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %60.5 gibi büyük bir oranı bu davranışı üst düzeyde algımlarken toplamda %86.8 gibi büyük bir çoğunluğu, müdürlerinin kendilerine sahiplenme duygusu aşılama davranışını hissetmektedir ki okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirebilmektedir.

İnsanlar yürüttükleri görevle gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Bunun gerçekleşmesi personelin dört elle görevine sarılmasını sağlayan önemli bir faktördür (Eren,1998,432); (http://www.isguccdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004).

Soru 16: Performanslarıyla orantılı olarak çalışanlarını takdir eder ve ödüllendirir.

Tablo 40: Yöneticinin, çalışanlarını performansları orantısında takdir edip ödüllendirme derecesi

Soru 16 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	14	15,4	15,4	15,4
Çok Az	10	11,0	11,0	26,4
Bazen	24	26,4	26,4	52,7
Çoğunlukla	22	24,2	24,2	76,9
Her Zaman	21	23,1	23,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 41: Yöneticinin, çalışanlarını performansları orantısında takdir edip ödüllendirme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 16 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	14	18,2	-4,2
Çok Az	10	18,2	-8,2
Bazen	24	18,2	5,8
Çoğunlukla	22	18,2	3,8
Her Zaman	21	18,2	2,8
Total	91		

Kay Kare	7,736
Df	4
Asymp. Sig.	,102

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını görürüz. Beklenen frekanslarla, gözlemlenen frekanslar arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır. Bu verilere göre öğretmenler, yöneticilerinin, kendilerini performansları orantısında takdir edip ödüllendirme davranışını sergilemediğini düşünmektedirler.

Organizasyonda mutlaka bir "Çalışanları Ödüllendirme Politikası" nın tespit edilmesi ve bu politika çerçevesinde ödüller tespit edilmesi gereklidir. Ödüller için gerekli koşullar adil ve objektif kriterlere dayalı olarak tespit edilmelidir (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Soru 17: Öğretmenlerin gelişmesine ve yeni beceriler edinmesine fırsat tanır.

Tablo 42: Yöneticinin, öğretmenlerinin gelişip yeni beceriler geliştirmesine fırsat verme derecesi

Soru 17 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	7	7,7	7,7	7,7
Çok Az	12	13,2	13,2	20,9
Bazen	26	28,6	28,6	49,5
Çoğunlukla	24	26,4	26,4	75,8
Her Zaman	22	24,2	24,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 43: Yöneticinin, öğretmenlerinin gelişip yeni beceriler geliştirmesine fırsat verme derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 17- Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	7	18,2	-11,2
Çok Az	12	18,2	-6,2
Bazen	26	18,2	7,8
Çoğunlukla	24	18,2	5,8
Her Zaman	22	18,2	3,8
Total	91		

Kay Kare	14,989
Df	4
Asymp. Sig.	,005

Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %28.6, çoğunlukla %26.4 ve her zaman %24.2 toplam %79.2, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %13.2, hiç %7.7 toplam %20.9 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %50.6 gibi bir oranı bu davranışı üst düzeyde algılarken toplamda %79.2 gibi büyük bir çoğunluğu, öğretmenlerin yeni beceriler edinmesine ve gelişmesine fırsat tanıyan müdür davranışlarını hissetmektedir ki, okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

İş genişletme, iş değiştirme ve iş zenginleştirme gibi önlemlerle, bireylerin monotonluktan kurtulmalarına, yeni görevlerle kendilerini geliştirme ve bununla birlikte motivasyonlarını artırıcı etkinin oluşmasına olanak sağlanmaktadır ([http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon .htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm)).

Soru 18: Öğretmenlerin başarılarını kutlar.

Tablo 44: Yöneticinin, öğretmenlerin başarısını kutlama derecesi

Soru 18 – Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Alternatifler				
Hiç	6	6,6	6,6	6,6
Çok Az	5	5,5	5,5	12,1
Bazen	21	23,1	23,1	35,2
Çoğunlukla	25	27,5	27,5	62,6
Her Zaman	34	37,4	37,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Tablo 45: Yöneticinin, öğretmenlerin başarısını kutlama derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Soru 18 – Kay Test

	Gözlemlenen N	Beklenen N	Fark
Hiç	6	18,2	-12,2
Çok Az	5	18,2	-13,2
Bazen	21	18,2	2,8
Çoğunlukla	25	18,2	6,8
Her Zaman	34	18,2	15,8
Total	91		

Kay Kare	34,440
Df	4
Asymp. Sig.	,000

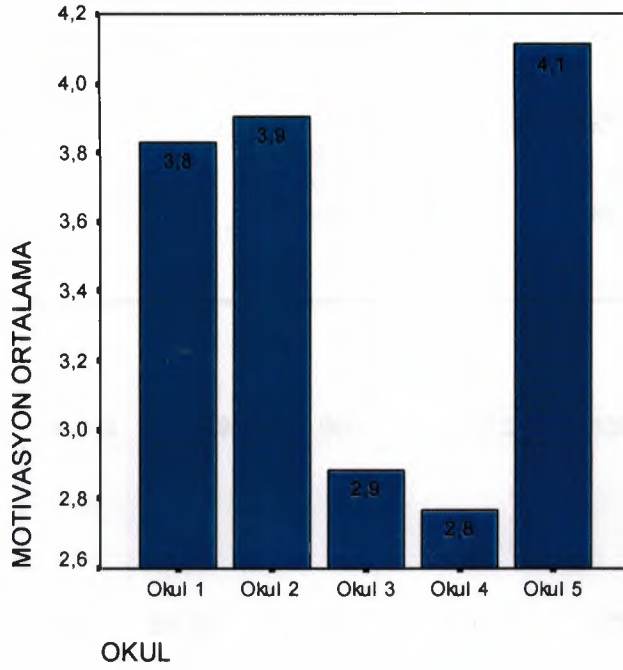
Yukarıdaki Kay Kare Testine baktığımız zaman 0.05 düzeyinde oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görürüz.

Soruyla ilgili frekans tablosuna baktığımızda ise davranışın hissedilmesinin; bazen %23.1, çoğunlukla %27.5 ve her zaman %37.4 toplam %88, düşük düzeyde algılanma oranı ise çok az %5.5, hiç %6.6 toplam %12.1 olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile öğretmenlerin %64.9 gibi büyük bir oranı bu davranışı üst düzeyde algılamakta toplamda %88'i başarılarının okul müdürleri tarafından kutlanması davranışını hissetmektedir ki, okul müdürlerinin motive edici olan bu davranışını pozitif olarak değerlendirilebilmektedir.

Canaktan bir makalesinde, insan kaynakları yönetiminde takdir ve ödüllendirmenin çok önemli olduğunu vurgularken, takdir etmenin ve ödüllendirmenin insanları daha fazla çalışmaya teşvik eden, en temel motivasyon araçlarından biri olduğunu belirtmektedir (Carla, 1994; 43 vd.); (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>).

Okul Motivasyonu ile Okul Müdürünün İlişkisi

Grafik 2: İnceleme yapılan okullardaki motivasyon düzeyleri



Grafik 2, araştırma yapılan beş okuldaki motivasyon ortalamasını göstermektedir. Tablodaki okul 1 ile okul 2'nin yöneticilerinin lisans üstü eğitim yapmış olan müdürlerce yönetildiği, okul 3, okul 4 ve okul 5'in okul müdürleri ise lisans üstü eğitim yapmamış olduğu tesbit edilmiştir.

Tablo 46: İncelenen okullardaki, yüksek lisans eğitimi yapan ve yapmayan yöneticilere sahip, okul grupları arasındaki motivasyon derecesi

Grup Statistiği

	OKUL	N Gruptaki Eleman Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması
ORTALAMA	3., 4. ve 5. Okullar	35	3,1286	,90124	,15234
	1. ve 2. Okullar	56	3,8661	,62359	,08333

Tablo 47: İncelenen okullardaki, yüksek lisans eğitimi yapan ve yapmayan yöneticilere sahip, okul grupları arasındaki motivasyon derecesinde oluşan farkın anlamlılığı

Bağımsız Örneklem T- Test

Varyansların eşitlik düzeyleri testi		Ortalamaların Eşitliği için t-test								
		F	Sig.	t	df	Sig. (iki Yönlü)	Ortalama Fark	Std. Ort. Hata	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
									Alt düzey	Üst Düzey
O R T A L A M A	Varyansların eşit olduğu varsayımı	5,087	,027	-4,613	89	,000	-,7375	,15989	-1,05519	-,41981
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			-4,247	54,382	,000	-,7375	,17364	-1,08557	-,38943

Yöneticileri yüksek lisans yapmış olan okullardaki öğretmenlerin; motivasyon yaratma, paylaşma, kararlara katma ve benzeri konularındaki yönetici davranışlarını hissetme düzeyleri, yüksek lisans yapmayan yöneticilere göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi bu fark ortalamalardan karşılaştırılabilir. ($X^2 = 3,8661$) ve anlamlılık düzeyi $0,027 < 0,05$ olarak bulunmuştur.

Yüksek lisans eğitimi yapmış olan okullardaki yöneticilerin, motivasyonu artırıcı davranışları yansıtırma düzeylerinin daha istikrarlı bir grafik çizmelerinin, lisans düzeyinde yöneticisi bulunan okullarda, motivasyon artırıcı davranışların üst seviyede olamayacağı şeklindeki bir sonuca varılmasının da, doğru bir yaklaşım olmayacağı düşünülmektedir. 5. Okuldaki motivasyonun örneklem içerisnde en üst düzeyde çıkması, örnek gösterilebilir. Yüksek lisans yapmak, bir yöneticiye daha olumlu tutumlar ve davranışlar kazanma fırsatı verirken, bu kazanımları yöneticilik hizmetinde uygulayabilme, sahip olunan yöneticilik becerisine bağlıdır diye düşünülmektedir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Eğitim kurumlarında etkili yöneticiliği sağlayıcı faktörler olarak görülen toplam kalite yönetimi, çatışma yönetimi, motivasyon, takım çalışması ve liderlik konuları tek tek ele alınıp, yöneticilik görevi sürecinde verimliliği artırmadaki önemi incelenerek ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmada, bazı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de, eğitim kurumlarına yönetici atama şartları ve yöntemleri incelenerek, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde bu konuda yürütülen uygulama ile karşılaştırılıp, ortaya çıkan benzerliklerle farklılıkların neler olduğu ortaya konulmuş ve aşağıda ulaşılan sonuçlar kullanılarak, yapılmasının faydalı olacağı düşünülen öneriler geliştirilmiştir.

- 1- Neden “Toplam Kalite Yönetimi”? Çağdaş yönetim anlayışında verimliliği artırmanın yolu müşterilerin ki eğitim alanında müşteri; öğrenci ve veliler, dolayısı ile toplum görülmektedir, onların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulması ile artırılacağı düşünülmektedir. Çünkü onlara sunulan eğitim hizmetinin, arzulanan kaliteye ulaşabilmesinde, müşterinin şikâyet ve arzuları göz önünde tutulması ve gerekli önlemlerin ve düzenlemelerin yapılması gerektiği, aksi takdirde bu göz ardı edilirse ilerlemenin önü tıkanmış olacağı görüşü yaygındır. Dolayısı ile yöneticiler, hem kendi okullarında sunulan, hem de ülke çapında sunulan eğitim hizmetlerine yön verirken, katkıda bulunurken, toplam kalite yönetimi anlayışı ve yaklaşımı, hizmetteki verimliliği ve kaliteyi artırıcı yönde rol oynayacağı düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimi, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim şeklidir. Bu noktada ise takım çalışmasının önemi ve yeri ortaya çıkmaktadır.

2- Bu yüzden çalışmamı, takım çalışmasının kurumlardaki verimlilikte önemini ortaya koyacak bulgulara çevirdim. Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları görev konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Takım çalışması katılımcılığı gerektirir, iletişimi artırır, yardımlaşmayı üst düzeyde tuttuğu için kurum içinde birlikteliği ortaya çıkarır. Yapılan araştırmada, eğitim kurumlarında takım çalışmasına önem verilmesi durumunda, yeni ve etkili fikirlerle oluşturulacak projelerle, kaliteli hizmet ve yüksek performans sağlanırken, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin de projeye ortak olmanın beraberinde getirdiği, kuruma, projeye ve takım bireylerine bağlılığı, çalışmada moral, motivasyon ve iş tatminini de birlikte getireceği, ayrıca bireylerin bireysel gelişimlerine de olanak sağlayacağı ortaya çıkmıştır.

3- Kurum içerisinde takım çalışmasının da etkili bir şekilde yürüyebilmesinde ise yöneticilerin, çatışma yönetimindeki başarısına bağlıdır denilebilir. Klasik yönetim anlayışında olan yöneticiler, çatışmayı kuruma ve çalışanlara dolayısı ile verimliliğe zarar veren bir olgu olarak görmekte dolayısı ile de çatışmaları acilen ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olay olarak düşünülmektedir. Oysa çatışma doğru yönetilmediği zamanlarda, kuruma ve çalışanlara zarar verecek duruma gelebilmektedir. Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, çatışmanın doğru yönetilmesi ile kuruma zarar veren değil, kurumun gelişimine büyük katkı sağlayan önemli bir olgu durumuna getirilebileceği savunuluyor. Çatışma yönetimi sayesinde kurum içerisinde var olan aksaklıkların ortaya çıkmasında ve var olan imkânların en verimli bir şekilde kullanılmasına çok önemli bir katkı sağladığı görüşü yaygındır. Yapılan araştırmalarda, çatışmanın yaşanmadığı, az yaşandığı veya iyi yönetilemeyip çok yaşandığı kurumlarda verimin çok düşük olduğu, çatışmaların iyi yönetilip yararlanıldığı kurumlarda ise yüksek verim alındığını ortaya koymuştur.

4- Bir kurumda verimliliğin olabilmesi için o kurum içerisindeki motivasyon oranı göz ardı edilemez. İnsanların yapmakla görevli oldukları işlerini tam anlamıyla, severek en verimli şekilde yapmaları ancak motivasyonla gerçekleştirilecek bir olaydır. Bir çalışanın gerek yeteneği gerekse de bilgisi ne kadar iyi olursa olsun, yaptığı işte onu başarıya götürebilecek etkilerin en önemlisi motivasyondur. İnsanlar yaptığı iş karşılığında ihtiyaçlarının karşılanmasını ister, ki bu ihtiyaçları, maaşlarından tutun da iyi ve güvenli bir çalışma ortamını, yöneticileri tarafından değer verilmelerini, sorumluluk üstlenmelerini, takdir edilmelerini, fikirlerinin değerlendirilmesini, bulunduğu ortamda eşitliğe ve haklara sahip olmayı ve kendilerini geliştirebilecek ortamlara sahip olmayı içine almaktadır. Bu ihtiyaçlarının karşılandığı oranda görevine daha iyi motive olacak ve verimliliği ile yaratıcılığı da o oranda yüksek olacaktır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak motivasyon araçlarını yerinde, zamanında ve adil bir şekilde kullanmaya özen göstermelidir.

5- Yöneticinin, bir kurumun verimli olmasında, büyük katkıları olduğu sonucuna varılan araştırmada, onların bu konulardaki tutum ve yaklaşımları, çalışanların performanslarından tutun da okulların kaliteli eğitim hizmeti vermelerine kadar etkili olduğu ortadadır. Günümüzde çağdaş eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görevleri, okulların gelir ve giderlerini dengelemek, binanın bakım ve onarımı ile ilgilenmek, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının okula giriş çıkışlarını denetlemek, sınıflara ve faaliyetlere öğretmenleri görevlendirmek şeklinde olmayıp, kurumun verimliliğini artırıcı önlemleri alan, ülkenin eğitim politikalarına katkıda bulunan, projeler üreten, çevre ve ülke ihtiyaçlarına önem verip çareler üreten, etkin ve sürekli öğrenen bir okul kültürü yaratan, yönetimi ile öğretmenlerini üstün amaçlar doğrultusunda birleştirip adımlar atabilen bir ortam yaratmak şeklindedir. Bu görevleri de yerine getirebilmek için bilgi dağarcığında toplam kalite yönetimi, çatışma yönetimi, takım çalışması, motivasyon

ile yöneticilik ve liderlik konularında bir birikime ihtiyacı vardır ki gerekli yaklaşım, tavır ve teknikleri sergileyebilsin.

6- Bu bağlamda yöneticinin, kurumun verimli ve kaliteli bir eğitim hizmeti vermesinde, etkili bir konumda olduğu ortada iken Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa ülkelerinden İspanya, İtalya, Almanya, Fransa, Norveç ve Finlandiya'da okullara yönetici atama süreçleri araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonunda; Finlandiya ve Türkiye'de yönetici atamalarında mesleki kariyer ön plânda tutulurken, İtalya ve Fransa'da bir dizi eğitim ve bunun sonunda bir yarışma sınavı düzenlenmek sureti ile seçim yapıldığı ortaya çıkmıştır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde de bu konuda yapılan çalışmalar sonrasında, okullara yönetici atama koşulları, bazı Avrupa ülkelerindeki uygulamaların incelenmesiyle çeşitli kriterler belirlenmiş, buna ek olarak yapılan yarışma sınavı sonrasında, kriter artı sınav toplam puanı üzerinden sıralama yapılmaktadır. Oluşturulan kriter puanlarının mesleki gelişim açısından eksikliklerinin bulunduğunu kabul eden bazı bakanlık yetkilileri, ileride bu durumun giderilmesi yönünde tedbirler alarak, daha çağdaş bir düzeyde düzenlenecek mesleki gelişim kriterlerini getirmelerinin yararlı olacağını düşünmektedirler.

Bu araştırma ayrıca, ilkokullarda yöneticinin yerini ve önemini belirtmek ve bu doğrultuda yapılacak olan yönetici atamalarında, kıdemin yanına akademik ilerlemenin de daha etkili bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulamaktır. Bir ülkenin geleceği için çok önemli olduğu bilinen eğitimde, eğitim yöneticilerinin göreve alınmasında ortaya konan kriterlerin, bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye'deki gibi çağa daha uyumlu hale getirilmesi yönünde, bazı önlemlerin alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ele alınan parametrelerden biri olan motivasyonun sağlanmasında yöneticinin önemine örnek olabilmesi açısından, beş ilkokuldan oluşan çalışma grubunda, bu

okullarda çalışan toplam 91 öğretmenin görüşlerini yansıtan bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışma ile yöneticilerin;

- Öğretmenlerinin güçlü yönlerini bilip o doğrultuda görev dağılımı yapma,
- Mesleki gelişimlerine verdiği önem,
- Kişisel sorunlarıyla ilgilenip yardımcı olma,
- Şikâyet ve ihtiyaçlarını dikkate alma,
- Yaptıkları bir iş sonrasında teşekkür etme,
- Performansları hakkında görüşlerini bildirme,
- Başarılarını kutlama,
- Onları karar alma sürecine katma,
- Gelir ve giderler hakkında bilgilendirme,
- Dinlemek ve görüşmek için zaman ayırma,
- Açık, güvenli ve eğlenceli bir ortam için çalışma,
- Yetki ve sorumluluk verme düzeyleri ile öğretmenlerin, motivasyonunu artıran bu yönetici davranışlarını algılama düzeyleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında ise ortaya çıkan anlamlı farklılık neticesinde yüksek lisans eğitimi yapmış olan yöneticilerin, motivasyonu artırıcı davranışları gösterme yönünde daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır.

ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlara bağlı olarak, şu öneriler geliştirilmiştir. (Öneriler, problem sıralarına göre olmayıp, elde edilen genel sonuca uygun olarak geliştirilmiştir.)

- 1- Öğretmenin, akademik yönde gelişiminin daha yüksek bir puanla değerlendirilmesi, öğretmenin motivasyonunu artırabileceği gibi, alacağı yönetim görevinde daha bilinçli ve daha etkili olabileceği düşünülmektedir.
- 2- Bunun yanında, Türkiye’de yapılan ilköğretim kurumlarına yönetici atama uygulamalarında olduğu gibi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde de basamak basamak olmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bir

öğretmenin müdürlük için aday olmadan önce en az iki yıl gibi bir süre için müdür muavinliği görevinde bulunması, yöneticilik görevlerini tanıma, okulda karşılaşılan çeşitli durumlar karşısında yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin yaklaşımlarını ve uygulanan prosedürleri tecrübe etme açısından yararlı olacağına da yaygın bir görüş olduğu bilindiğinden dolayı atamaların basamak basamak olması önerisi geliştirilmiştir.

- 3- Ayrıca İtalya'da yapılan uygulamaya benzer bir yaklaşımla Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde de, gerek müdürlüğe gerekse müdür muavinliğine aday olan öğretmenlere; toplam kalite yönetimi, takım çalışması, çatışma yönetimi, motivasyon ve yöneticilikte liderlik konularını da içine alan, etkili olabilecek belli bir sürede (örneğin üç-dört ay) kapsamlı bir yöneticilik kursu verilmesi ve ardından da bir yarışma sınavı düzenlenerek, sınavda başarılı olanlara, kriter puanlarının eklenmesi sonrasında elde edilen sıralama doğrultusunda yöneticiliğe atanmanın daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir.
- 4- Bütün bunlara ek olarak, yöneticilere yönelik kaliteli hizmetiçi eğitim kurslarının düzenlenerek, sahip oldukları bilgilerin tazelenmesi ve geliştirilmesi fırsatının onlara verilmesinin de yararlı olacağı düşünülmektedir.
- 5- Yüksek lisans yapan ve yapmayan yöneticiler arasındaki farkın, gerçekte ne derecede yüksek lisans programlarından kaynaklandığını veya ne derecede yüksek lisans yapan kişilerin bu motivasyonu önceden barındırdıklarının da araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- 6- Yüksek lisans yapmayan yöneticiler arasında araştırma yapıp, motivasyonları yüksek olan yöneticilerin tesbit edilmesi. Daha sonra da, yüksek lisans eğitimi yapan ve yapmayan yöneticilere bu araştırma uygulanıp, elde edilecek sonuçla yüksek lisans programlarının,

yöneticilerin okullardaki motivasyonu sağlamada, etkililiğinin olup olmadığı veya varsa ne derecede olduğunun araştırılması eğitime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi Doç. Dr. Hoşcan Ensari Sistem Yayıncılık İstanbul 2003

Bir Solukta Ekip Yönetimi Prof. Dr. Acar Baltaş Remzi Kitapevi İstanbul

Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması Doç. Dr. Mehmet Çağlar ve Osman Reis Pegem A Yayıncılık Ankara 2007

Çatışma Yönetimi Doç. Dr. Emin Karip Pegem A Yayıncılık Ankara

Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (293 - 304).

Etkili Takım Kurmak John Adair Babiali Kültür Yayıncılığı İstanbul 2005

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26856_0.html

http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_2_TAKIM_CALISMASI.doc

http://paribus.tr.googlepages.com/h_yilmaz.htm

http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/6CM/school_leadership_conflict_management_T.pdf

<http://tsrsb.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm> (5. 8. 2007)

<http://www.1spor.com/yazi/24.html>

<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=354&SAYI=23>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=358&SAYI=23>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=363&SAYI=23>

<http://www.biymed.com/pages/egitim/liderlik.htm>

<http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8> (6. 8. 2007)

<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf> (3.8.2007)

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm> (5. 8. 2007)

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm> (5. 8. 2007)

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm> (7. 8. 2007)

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-araclar.htm> (11. 8. 2007)

http://www.cozumvar.com.tr/tr/Egitimler/Lider_Gelisim_Programi/Etkili_Liderlik_ve_Ilk_e_

<http://www.ctoraman.gen.tr/yoneticilik.html>

<http://www.donusumkonagi.net/koseyazisi.asp?id=124&baslik=nasil-yonetici>— (6. 8. 2007)

http://www.donusumkonagi.net/haber.asp?id=292&baslik=takim_calismasi

<http://www.egitim.aku.edu.tr/afyayla1.htm> (4. 8. 2007)

<http://www.egitim.aku.edu.tr/ttitiz1.htm> (3. 8. 2007)

http://www.egitimbirsen.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=2204&Itemid=206

http://www.egitimilanlari.com/default.asp?pg=egitim_detay&e_id=6521

<http://www.eosb.org.tr/tr/duyurular.asp?id=1183> (6. 8. 2007)

<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=NO&lang=EN&fragment=173>

<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=IT&lang=EN&fragment=242>

<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=FR&lang=EN&fragment=246>

<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=ES&lang=EN&fragment=367>

<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/EuryPage?country=FI&lang=EN&fragment=210>

http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/TR_TR.pdf

<http://www.evcimen.com/wht004.htm>

<http://www.gsgm.gov.tr/genclik/merkezler/liderlik/Sunumlar/takimler.ppt>

http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp

http://www.ilkh Haber.net/haber_detay.asp?haber_id=18320

http://www.ilkh Amle.com/insan_kaynaklari_yonetimi.php (11. 8. 2007)

http://www.standartkalite.com/egitimi_kisisel_liderlik.htm

http://www.tanjuargun.com/yazilar/patron_yonetici_lider.htm

<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh244.pdf>

İletişim Çatışmaları ve Empati Prof. Dr. Üstün Dökmen Sistem Yayıncılık 2005
İstanbul

İnsan Kaynakları Yönetimi Dr. İlhami Fındıkçı Alfa Yayınları 2003 İstanbul

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı 2009/5 sayılı Genelge, 2009

KKTC Öğretmenler Yasası

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi Prof. Dr. Erol Eren Beta Basım Yayın
Dağıtım A.Ş. İstanbul 2004

Takım Kurma Robert B. Maddux Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul 1999

Takım Oluşturmak Dr. Tamer Keçecioğlu Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul 2005

www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3753 -

Anket

Eğitim Kurumlarında Motivasyonu Sağlamada Yöneticinin Önemi

Değerli öğretmenler,

Bu anket "Eğitim Kurumlarında Yöneticinin Yeri ve Önemi" konulu yüksek lisans tezinin veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Araştırma, öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma sonucunda sağlıklı bulguların elde edilmesi, sizin anket sorularına vereceğiniz cevapların samimiyetine bağlıdır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizlilik ilkesine uyulacaktır.

Anketten geçerli ve güvenilir bir sonuç elde edebilmek için lütfen bütün soruları cevaplamaya çalışınız. Araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Boğaçan Demirağ

Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm I – Kişisel Bilgiler

Aşağıda kişisel niteliklerinize ait ifadeler yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

1- Cinsiyetiniz: () Bayan () Erkek

2- Mesleki kıdeminiz:

() 1 – 5 yıl

() 6 – 10 yıl

() 11 – 15 yıl

() 16 – 20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

Bölüm II

Aşağıda okul müdürleriyle ilgili çeşitli davranışlar verilmiştir. Okulda bu davranışları hangi sıklıkta gördüğünüzü ilgili sütuna (X) işareti ile belirleyiniz.

Okul Müdürünün Davranışları	Davranışların Görülme Sıklığı				
	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Çok az	Hiç
1- Öğretmenlerin güçlü yönlerini bilir ve o doğrultuda görev dağılımı yapar.					
2- Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir destekler ve teşvik eder.					
3- Öğretmenlerin kişisel sorunları karşısında duyarlı ve yardımcıdır.					
4- Okulda yapılacak olanlar ile ilgili karar sürecine öğretmenlerini de katar.					
5- Alınan kararların uygulanmasına özen gösterir.					
6- Öğretmenlerine çeşitli etkinliklerde yetki ve sorumluluk verir.					
7- Görev dağılımında ve öğretmene yaklaşımında eşitlik ilkesine önem verir.					
8- Öğretmenlerin şikâyet ve ihtiyaçlarını dikkate alır.					
9- İyi bir iş yaptıklarında çalışanlarına kişisel olarak teşekkür eder.					
10- Çalışanlarıyla görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayırır.					
11- Öğretmenlerin performansları hakkındaki görüşlerini belirtir.					
12- Açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak için çaba gösterir.					
13- Okulun gelir ve giderleri hakkında öğretmenlere bilgi verir.					
14- Öğretmenleri karar alma sürecine katar.					
15- Öğretmenlerine sahiplik duygusu aşılar.					
16- Performanslarıyla orantılı olarak çalışanlarını takdir eder ve ödüllendirir.					
17- Öğretmenlerin gelişmesine ve yeni beceriler edinmesine fırsat tanır.					
18- Öğretmenlerin başarılarını kutlar.					

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
Yetkililerine Yöneltilen Görüşme Soruları

Yer: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

Tarih ve Saat:

Görüşmeci: Boğaçan Demirağ

Giriş

Merhaba, benim adım Boğaçan Demirağ ve 9 Eylül İlkokulu'nda öğretmenim. Ayrıca şu anda Yakın Doğu Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi Bölümünde lisansüstü eğitim yapmaktayım. Eğitimimi tamamlamak üzere yapmakta olduğum "İlköğretim Kurumlarında Yöneticinin Yeri ve Önemi" konulu tezimin bir bölümünü bazı Bakanlık yetkilileriyle yapılması plânlanan görüşmeler oluşturmaktadır. Görüşme sırasında size yöneltilecek olan sorulara vereceğiniz cevaplar, araştırmama büyük bir katkı sağlayacaktır.

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz veya sormak istediğiniz bir şey var mı?

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Bu görüşmenin yaklaşık yarım süreceğini sanıyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

7- 2006 yılında öğretmenlerin yükselmeleriyle ilgili yeni sınav tüzüğü hazırlanmasına neden ihtiyaç duyuldu?

...

8- Kriterler oluşturulurken ne tür aşamalardan geçildi?

...

9- Daha önce oluşturulan kriterlerle şu anda herhangi bir değişiklik yapıldı mı?

10-Türkiye'de de buna benzer bir kriter değerlendirilmesi yapılıyor mu?

...

11-Örnek olarak Türkiye'de uygulanan kriterler mi alındı yoksa tamamen bizim tarafımızdan mı oluşturuldu?

...

12-İstenilen düzeye gelindi mi?

**Bazı Avrupa Ülkeleri Eğitim Bakanlıklarından
Bilgi Almak Adına Yapılan Yazışma**

Dear Sir/Madam

I am a master degree student in the Near East University located in North Cyprus and have been a primary school teacher by profession since 1992, I have been in the process of preparing my master thesis entitled "The role and importance of the executives (headmasters – vice headmasters) in the success of the educational institutions". The scope of my study also covers the identification of a number of qualifications required in the selection of persons at the managerial level in the primary school located in various countries, including your country and their comparison with the ones applied in North Cyprus.

It would be appropriate if I list the qualifications required for the selection of headmasters and vice-headmasters for managerial post in the primary schools in North Cyprus, which I believe it will give you an idea for the issue in question. For example, while in the selection of the vice-headmasters minimum 7 years at profession is sought, in the selection of headmasters the minimum year required at profession is 9.

In addition to points obtained in the written examination of maximum 250 points, the following qualifications for the selection of executives (headmasters and vice-headmasters), which have been applied in year 2007, are rated as advantageous to the applicant for the position;

- Seniority (15 points for each year following the elapse of seven years at profession)
- Employment record (maximum 150 points)
- Education Background (20 points for university graduation, 10 points for master degree; and 20 points for PhD)
- Foreign Language (maximum 50 points depending on the level of knowledge)

- Career development (maximum 150 points, the criterion is the participation of the related courses for backing one's career development)
- Accomplishing any related any scientific researches and publications (maximum 50 points)
- Social and cultural activities (70 points)

As I mentioned earlier, the aforementioned qualifications are required for the selection of the headmasters and vice headmasters at managerial level in the primary schools in North Cyprus. My query is to learn what fundamental qualifications are sought for the selection of executives and what other qualifications, if available, are rated advantageous to the applicants for their selection to a certain managerial position as per your country's educational system.

It would be appreciate very much if you provide me the information and any related matters that you deem it necessary for the completion of my master thesis. I remain,

Your sincerely,
Bogacan Demirag