

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
2018-YL -098

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI: BİR KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI
(AYDIN İLİ EFELER İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

HAZIRLAYAN
Yasemin YEŞİLBAŞ

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Bertan AKYOL

AYDIN-2018

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yasemin YEŞİLBAŞ tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları: Bir Karma Yöntem Çalışması (Aydın İli Efeler İlçesi Örneği)”başlıklı tez 19.11.2018 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince, kapsamı ve niteliği açısından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan: Doç. Dr. Bertan AKYOL	ADÜ	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ	ADÜ	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şefika Melike ÇAĞATAY	ÇOMÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.... / ... / 2018

Yasemin YEŞİLBAŞ

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI: BİR KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI (AYDIN İLİ EFELER İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yasemin YEŞİLBAŞ

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı Doç. Dr. Bertan AKYOL

2018, XV + 130 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Aydın İli Efeler İlçesindeki devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek ve kullanılan güç kaynaklarına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir. Karma yöntemle yürütülen araştırmanın nicel boyutunda araştırma evrenini; 2017- 2018 öğretim yılında Aydın İli Efeler İlçesindeki devlete bağlı 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 1219 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel boyutta araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle fen lisesi, anadolu lisesi, güzel sanatlar lisesi, sosyal bilimler lisesi, imam hatip lisesi ve mesleki ve teknik liselerinde görev yapan, seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 320 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel boyutunda çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme ile fen lisesi, anadolu lisesi, güzel sanatlar lisesi, sosyal bilimler lisesi, imam hatip lisesi ve mesleki ve teknik lisesinden, her bir okuldan ölçüt örnekleme yöntemiyle 5 yıl ve üzeri okul kıdemine sahip birer öğretmen ve her okuldan bir müdür olmak kaydıyla, toplam 6 öğretmen ve 6 okul müdürüyle görüşme yapılmıştır. Araştırmada karma yöntem desenlerinden ardışık açıklayıcı desen kullanılmıştır.

Araştırmada nicel verilerin toplanmasının ve analizinin ardından elde edilen sonuçları açıklamak amacıyla nitel veriler toplanıp analiz edilmiştir. Nicel verilerin toplanmasında; Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği (OÖGÖ) kullanılmıştır. Araştırmada nitel verilerin toplanmasında, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürlerine 17 soru ve öğretmenlere 22 soru sorulmuştur. Araştırmada nicel verilerin istatistiksel analizleri, SPSS programı kullanılarak parametrik ve non-parametrik testlerle yapılmıştır. Nitel veri analizi ise betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırmanın nicel boyutunda öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin en fazla yasal gücü, sonra sırasıyla uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve en az zorlayıcı gücü tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin cinsiyet, branş, okul kıdemi, görev yaptıkları okul türü arasında güç kaynakları algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, mesleki kıdeme ve eğitim durumuna göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırmanın nitel boyutunda öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, öğretmenler okul müdürlerinin en fazla yasal gücü, sonrasında uzmanlık gücünü kullandığını ve zorlayıcı gücü en az tercih ettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri ile nicel bulgular birbirlerini destekler niteliktedir. Ancak, okul müdürlerinin karizmatik gücü sık kullandıklarını ifade etmelerine karşın öğretmenlerin bir kısmının bu görüşe katılmadığı sonucuna varılmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Güç Kaynakları, Okul Müdürü, Öğretmen.

ABSTRACT

THE POWER SOURCES USED BY SCHOOL PRINCIPALS: A MIXED METHOD STUDY (AYDIN PROVINCE EFELER DISTRICT SAMPLE)

Yasemin YEŞİLBAŞ

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Associate Prof. Dr. Bertan AKYOL

2018, XV + 130 sayfa

The aim of this study was to determine the power sources used by the school principals working the state schools of Efeler District in Aydın Province and to examine the views of the school principals and teachers about the power sources used. In the quantitative dimension of the research conducted with mixed method, the population was composed of 1219 teachers working in 23 secondary schools of Efeler District in Aydın Province in 2017-2018 academic year. The sample of the research in the quantitative dimension was composed of 320 teachers selected by stratified sampling, one of the random sampling methods, working in the Science High school, Anatolian High Schools, Fine Arts High School, Social Sciences High School, Imam Hatip High Schools and Vocational and Technical High Schools. In the qualitative dimension of the study, the study group was selected from the teachers of the Science High school, Anatolian High Schools, Fine Arts High School, Social Sciences High School, Imam Hatip High Schools and Vocational and Technical High Schools with maximum variation sampling and one teacher from each school with a seniority of 5 years and above was included in the study with criterion sampling method and thus, a total of 6 teachers and 6 school principals were interviewed. In the research, consecutive explanatory design, one of the mixed method designs, was used.

In the research, qualitative data was collected and analyzed to explain the results obtained after the collection and analysis of the quantitative data. In the collection of quantitative data, the Organizational Power Sources at Schools Scale (OPSS) developed by Altinkurt and Yılmaz (2013) was used. In the study, semi-structured interview form prepared by the researcher was used to collect the qualitative data. The school principals were asked 17 questions and the teachers were asked 22 questions in terms of the power sources used by the school principals. The statistical analysis of the quantitative data was

performed by parametric and non-parametric tests using SPSS Package Program. Qualitative data analysis was analyzed by content and descriptive analysis methods.

According to the views of the teachers in the quantitative dimension of the research, it was concluded that the school principals preferred legitimate power at most, then the expertise power, reward power, charismatic power, respectively and coercive power at least. In the research, while there was a significant difference between the power source perceptions of the teachers according to their gender, specialty, seniority at the school, the type of school they worked in, no significant relationship was found between their power source perceptions according to their seniority and educational status. In the interviews with the teachers in the qualitative dimension of the research, the teachers expressed that the school principals preferred legitimate power at most, which was followed by expertise power, and coercive power at least. The views of the teachers and the quantitative findings seemed to support each other. However, it was also concluded that although the school principals stated that they used charismatic power frequently, some of the teachers did not agree with this view.

KEY WORDS: Power Sources, School Principal, Teacher.

ÖNSÖZ

Aydın ili Efeler ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ve buna ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu çalışmanın, okul müdürlerinin etkili güç kullanımına katkı sağlaması dileğiyle...

Öncelikle engin bilgi ve tecrübeleriyle yolumu aydınlatan ve akademisyen olma hayalimi gerçekleştirmede yol gösteren sevgili danışmanım Doç. Dr. Bertan AKYOL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım değerli Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı hocalarım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA ve Doç. Dr. Erkan KIRAL'a sonsuz teşekkürü borç bilirim. Araştırmanın her aşamasında desteğini ve ilgisini esirgemeyen sevgili Göker ÖZENÇ'e, canım aileme ve bu süreçte yanımda olan değerli yüksek lisans arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler.

Yasemin YEŞİLBAŞ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	6
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.1. Güç Kavramı.....	6
1.2. Gücün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	8
1.2.1. Güç ile Etkileme	9
1.2.2. Güç ile Otorite	11
1.2.3. Güç ile Yetki.....	13
1.3. Güç Kaynakları	15
1.3.1. Yasal Güç.....	15
1.3.2. Ödül Gücü.....	17
1.3.3. Zorlayıcı Güç	20
1.3.4. Uzmanlık Gücü.....	22
1.3.5. Karizmatik Güç.....	25
1.3.6. Bilgi Gücü.....	28
1.4. Gücün Koşulları.....	29
1.4.1. İkame Edilemezlik	29
1.4.2. Merkezilik.....	30

1.4.3. Görünürlük.....	30
1.4.4. Takdir Yetkisi	30
1.5. Güce Verilen Kişisel Tepkiler	31
1.5.1. Uyma.....	31
1.5.2. Özdeşleşme	31
1.5.3. Benimseme	32
1.6. İlgili Araştırmalar	33
1.6.1. Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar.....	33
1.6.2. Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar.....	35
2. BÖLÜM	37
2. YÖNTEM	37
2.1. Araştırmanın Modeli.....	37
2.2. Evren ve Örneklem	38
2.2.1. Nicel Boyut.....	38
2.2.1.1. Öğretmenlere ait kişisel ve mesleki bilgiler	39
2.2.2. Nitel Boyut.....	41
2.3. Veri Toplama Araçları	42
2.3.1. Nicel Boyut.....	43
2.3.2. Nitel Boyut.....	44
2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	45
2.4.1. Nicel Boyut.....	45
2.4.2. Nitel Boyut.....	45
3. BÖLÜM	47
3. BULGULAR	47
3.1. Nicel Boyuta İlişkin Bulgular	47
3.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	47
3.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	48

3.1.2.1. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	48
3.1.2.2. Branş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	49
3.1.2.3. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	49
3.1.2.4. Gruplandırılmış okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	50
3.1.2.5. Okul kıdemi değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	51
3.1.2.6. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	53
3.1.2.7. Çalışılan okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular	54
3.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgular	58
3.2.1. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
3.2.1.1. Yasal gücün kullanımına ilişkin okul müdürü ve ğretmen görüşleri	59
3.2.1.2. Ödül gücünün kullanımına ilişkin okul müdürü ve ğretmen görüşleri	66
3.2.1.3. Zorlayıcı gücün kullanımına ilişkin okul müdürü ve ğretmen görüşleri	74
3.2.1.1. Uzmanlık gücünün kullanımına ilişkin okul müdürü ve ğretmen görüşleri	80
3.2.1.1. Karizmatik gücün kullanımına ilişkin okul müdürü ve ğretmen görüşleri	84
3.2.2. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	93
3.2.3. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	93
4. TARTIşMA VE SONUÇ	96
5. KAYNAKLAR	113
6. EKLER	122
ZGEMİş	130

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Güç Türleri	7
Şekil 1.2. Güce Verilen Kişisel Tepkiler Ve Süreçleri.....	32
Şekil 3.1. Okul Müdürlerinin Yasal Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri.....	59
Şekil 3.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yasal Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri	63
Şekil 3.3. Okul Müdürlerinin Ödül Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri.....	66
Şekil 3.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Ödül Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri	71
Şekil 3.5. Okul Müdürlerinin Zorlayıcı Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri.....	75
Şekil 3.6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Zorlayıcı Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri.	78
Şekil 3.7. Okul Müdürlerinin Uzmanlık Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri.....	80
Şekil 3.8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Uzmanlık Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri	82
Şekil 3.9. Okul Müdürlerinin Karizmatik Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri.....	85
Şekil 3.10. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karizmatik Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri	89

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Aydın İli Efeler İlçesinde Bulunan ve Araştırmanın Evrenini Oluşturan Devlete Bağlı Liseler	39
Tablo 2.2. Katılımcılara İlişkin Kişisel ve Mesleki Bilgiler.....	40
Tablo 2.3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	42
Tablo 2.4. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	44
Tablo 3.1. Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait İstatistikler	47
Tablo 3.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	48
Tablo 3.3. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3.4. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları...	50
Tablo 3.5. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Gruplandırılmış Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	51
Tablo 3.6. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Okul Kıdemi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları ...	52
Tablo 3.7. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	53
Tablo 3.8. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	55

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği.....	122
Ek 2. Okul Müdürlerine Uygulanan Görüşme Formu.....	125
Ek 3. Öğretmenlere Uygulanan Görüşme Formu.....	127
Ek 4. Araştırma İzin Onayı.....	129



GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sayılılar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

Problem Durumu

Okulun toplumdaki değişime ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için okul yöneticisi tarafından etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşmak için var olan kaynakları etkili biçimde kullanmalı ve okulun verimliliğini artırmalıdır. Okul yöneticisinin okulu yönetmedeki başarısı, sahip olduğu güç kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak diğer bireyleri etkileyebilmesine bağlıdır. Okul yöneticisi çevresindeki bireyleri etkileyerek, onlara iş yaptırabilme gücüne sahiptir. Okullarda, okul yöneticilerinin kişisel özelliklerinden ya da buldukları pozisyondan kaynaklanan güçleri vardır. Bu güç kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılması okulun atmosferini etkilediğinden önemli bir yere sahiptir.

Eğitim örgütlerinde kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüzde, iyi bir yönetime sahip olan okulların daha başarılı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Okulların başarısındaki en büyük etkenlerden biri okul müdürünün okulu yönetirken kullandığı güç kaynaklarıdır. Güç, bir bireyin kendi isteklerinin uygulanması için, karşısındakileri etkileme yeteneğidir (Güney, 2007: 34). Bir birey kendi istediği doğrultuda başkalarının davranışlarını etkileyerek, kendi isteklerini veya emirlerini uygulatabiliyorsa, diğerleri üzerinde güç sahibi olduğu söylenebilmektedir (Yücel, 1999).

Örgütlerde meşru olduğu sürece güç, bireyler için kabul edilebilir veya itaat edilebilirdir. Güç, örgütlerin hayatta kalması ve sürekliliği açısından önemli bir unsurdur (Beyoğlu ve Sincar, 2013: 249). Güç, bireylerin kendilerini geliştirmesi, başarılı olması ve örgütlerde etkililiğin sağlanabilmesi için olması gereken temel bir kavramdır (Karaman, 1999: 42). Güç, örgütlerin ya da bireylerin bir göreve ya da işe yönlendirilmesinde etkili olmaktadır (Bolelli, 2017: 42).

Bir örgütte yöneticilerin bireyleri örgütün hedeflerine yönlendirmesi ve kendi isteklerini yaptırabilmesi, örgütteki bireyleri etkileyebilme yeteneğine yani güç sahibi olmasına bağlıdır (Erdoğan, 1997). Yöneticilerin gücü etkin bir biçimde kullanabilmeleri, güç ve güç kaynakları hakkında bilgi sahibi olmaları ve bireyleri doğru şekilde

yönlendirmeleriyle mümkün olmaktadır (Bayrak, 2000). Güç ve etkileme örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü örgütlerde yönetimin başarılı olması gücün ve etkilemenin kullanılması ile gerçekleşmektedir (Güney, 2015: 243).

Güç, çeşitli kaynaklar aracılığıyla elde edilmektedir. Bireyler gücü, buldukları konum, uzmanlık, bilgi ya da fiziksel görünümleri aracılığıyla elde edebilmektedirler (Hunt, 1996: 89). Güç konusunda ilk çalışmaları yapan French ve Raven (1959), kişilerin beş temel güç kaynağı kullandığı belirtmektedir. Bunlar: yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güçtür. Örgütlerde bireyler bu güç kaynaklarını kullanarak, karşısındakileri etkilemektedirler.

Okullarda, okul yöneticileri eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlar başta öğretmenler ve öğrenciler olmak üzere okuldaki tüm bireyler üzerinde etkili olmaktadır (Töremen ve Kolay, 2003). Okul yöneticilerinin, öğretmenleri örgütsel amaçlar çerçevesinde birleştirmede ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkileme tekniklerini kullanmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri davranışlarını etkilemede çeşitli etkileme yollarını bilmesi ve bunları okulunda uygulaması önemlidir (Akçay, 2003).

Sosyal örgütler olan okullarda okul yöneticilerinin başarısı, sahip olduğu güç kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak okuldaki bireylerin davranışlarını etkileyebilmesine bağlı olmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını etkilemek için kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin davranışları üzerinde pek çok etki yaratmaktadır. Okul müdürlerinin güç kaynaklarını etkili biçimde kullanmaları, öğretmenlerin motivasyonlarını artırarak, okulun başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürünün dolayısıyla okulun başarılı olması, okul müdürünün öğretmenleri yönlendirmede tercih ettiği güç kaynaklarına bağlı olduğundan, bu güç kaynaklarının bilinmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, okulların etkili bir biçimde yönetilmesini etkilediği gibi, öğretmen davranışlarını da etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin ve okul müdürlerinin güç kullanımına ilişkin görüşleri ile güç kaynaklarının

doğru şekilde kullanımının açıklanması beklenmektedir. Buradan yola çıkarak problem cümlesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

“Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri nelerdir?”

Alt Problemler

Bu problem çerçevesinde, araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin yasal gücü, zorlayıcı gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü kullanma düzeyi nedir?
2. Okul müdürlerinin yasal gücü, zorlayıcı gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü kullanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, demografik değişkenler (cinsiyet, okul türü, branş, mesleki kıdem, okul kıdemi, eğitim durumu) açısından farklılık göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar nelerdir?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konmasıdır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini ele alması açısından, araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın, okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerinin belirlenmesine ve okullarda daha iyi bir yönetimin sağlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, okuldaki bireyleri etkilemede ve amaca yönlendirmede önemli bir unsurdur. Güç kaynaklarının kullanımı örgütün etkin bir biçimde yönetilmesini sağladığı gibi, okul yöneticisinin iyi bir yönetici olmasını da sağlamaktadır. Okul müdürleri, çevresindeki etkilemek ve iş yaptırabilmek için güç kaynaklarını kullanmaktadır. Bireylerin etkileme yoluyla amaçlanan davranışlara yönlendirilmesi, okulun amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir etkidir. Bu nedenle okulun amaçlarına ulaşmada okul müdürlerinin güç kaynakları hakkında bilgi sahibi olmaları yönetimin etkin bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu çalışmanın aynı zamanda okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde izlenecek politikaların belirlenmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin ortaya konması açısından önemlidir. Okul müdürleri, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çoğunlukla yetkilerini kullanmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenleri okulun amaçlarına ulaşmada etkileyerek yönlendirmesi önemli bir durumdur. Okul müdürünün çeşitli güç kaynaklarını kullanarak öğretmeni yönlendirmesi, öğretmenin işi severek yapmasını ve güdülenmesini sağlayabilir. Öğretmenlerin, okul müdürünün kullandığı güç kaynağından dolayı rol model olarak alması da öğretmenin iş doyumunu ve okula bağlılığını artırdığı gibi öğretimin etkililiğini de artırabilir. Bu nedenle öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim ve öğretimin etkililiğini artırmada güç kaynaklarının önemli bir etken olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin performansının ve okul başarısının artırılmasında önemli bir yeri olduğu düşünülen güç kaynaklarının eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayıtlar

1. Ölçme araçlarının katılımcıların görüşlerini tam olarak yansıttığı varsayılmıştır.
2. Görüşme yapılan okul müdürlerinin görüşme sorularına, öğretmenlerin de ölçeğe ve görüşme sorularına samimi ve içten yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Aydın İli Efeler İlçesindeki devlete bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve okul müdürleriyle sınırlıdır.

2. Araştırmanın veri toplama araçları, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sınırlıdır.



1. BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde güç kavramı, gücün diğer kavramlarla ilişkisi, güç kaynakları, gücün koşulları, güce verilen kişisel tepkiler ile alanyazındaki ilgili araştırmalara yer verilmektedir.

1.1. Güç Kavramı

Güç, bir bireyin, diğerlerinin tutum ve davranışlarını istenilen yönde etkileyebilme kapasitesidir (Yukl, 2009: 218). Güç, bireyin çevresindeki insanları etkileyerek, onları kendi istediği doğrultuda davranmaya yönlendirebilme becerisidir (Bateman ve Snell, 2016: 234; Can, Aşan ve Aydın, 2015). Türk Dil Kurumuna (2018) göre güç, fiziksel, düşünce ve ahlaki yönden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesidir. Güç bir kaynaktır; etki ise bu kaynağın kullanımının sonucudur (Hunt, 1996: 89).

Güç, bir şeyi yapabilmek ya da başka birinin bir şeyi yapmasını sağlayabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Bolelli, 2017: 8). Dolayısıyla güç, kişiye bir başkasının davranışlarını etkileme olanağı verdiğiinden (Hale ve Whitlam, 2008: 14), ‘yetkinlik’ yani bir şeyi yapabilmek becerisi olarak ifade edilmektedir (Thompson, 2016: 23).

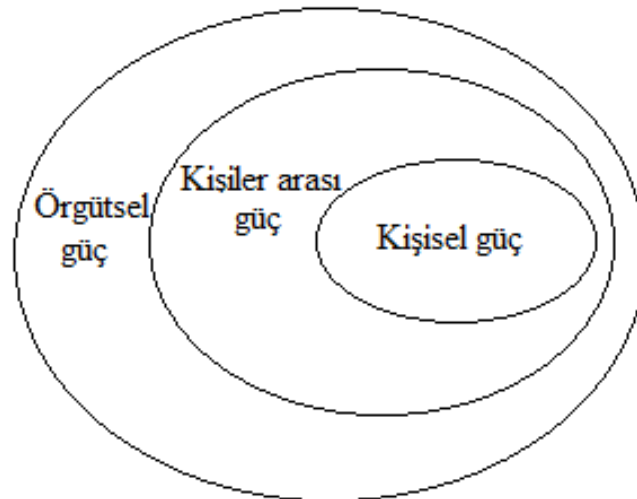
Güç kavramı, kişinin bir veya birden fazla kişi üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Güç, tutum ve davranışlar kadar olay ve nesnelere üzerindeki potansiyel etkiyi de içermektedir. Güç, bir birey, bir grup veya bir örgüt üzerinde uygulanabilmektedir (Yukl, 2018: 186). Güç, toplumsal ilişkilere dayanan bir özelliktir. Bu nedenle bir bireyin güç kullanıp kullanmadığının anlaşılabilmesi için diğer insanlarla ilişki kurması ve başkalarını istediği yönde davranmaya yönlendirebilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 1998; Güney, 2007: 35; Şakar, 2013: 77; Şimşek ve Çelik, 2017: 63; Koçel, 2018: 568).

Güç, gücü elinde tutan bireyin belirlediği hedeflerine ulaşabilme becerisidir (Güney, 2015:244). Dolayısıyla güç, kişinin çeşitli direnmelerle karşılaşsa bile, istediğini elde edebilmesini ifade etmektedir. Güç, belirli durumlarda bireyin kendi iradesini karşısındakilere zorla kabul ettirmesini gerektirmektedir (Weber, 2017: 36, 37). Güç, kişinin iş yaptırabilme ve başkalarını kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlandığında, bu

kavramın baskı ve yaptırımları içinde barındığını söylemek mümkündür. Buradaki baskı ve zorlamalar, yasal kurallar dahilinde olduğu gibi bazen de örgüt içindeki psikolojik baskı aracılığıyla davranış değişikliği sağlamayı amaçlamaktadır (Aslanargun ve Eriş, 2013).

Güç, örgütlerde bireyleri bir amaca doğru birleştiren, yönlendiren ve yönetimde sürekliliği sağlayan önemli bir araçtır (Yücel, 1999). Güç, yöneticilerin örgütün etkililiğini ve devamlılığını sağlamak amacıyla başvurduğu önemli bir kaynaktır (Aslanargun, 2013: 194). Güç kavramının daha anlaşılır olması açısından güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarının açıklanması gerekmektedir. *Güç alanı*, güç sahibi kişinin, etkileyebildiği kişilerin toplam sayısını ifade etmektedir. *Güç konusu*, güç sahibi kişinin diğerlerini hangi konularda etkileyebildiğini göstermektedir. *Güç kaynakları* ise güç sahibi kişinin diğerlerini etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır (Koçel, 2018: 569; Şimşek ve Çelik, 2017: 63).

Kişisel, kişiler arası ve örgütsel güç olmak üzere üç tür güç mevcuttur. *Kişisel güç*, kişinin kendisini diğer bireylerle kıyasladığında ne kadar güçlü gördüğü ile ilgilidir. *Kişiler arası güç*, kişiler arasında karşılıklı ilişkiler kurulduğunda, doğal olarak ortamda güç de yer alır. Bunlara örnek olarak, karı-koca, ebeveyn-çocuk ya da patron-çalışan ilişkileri örnek verilebilir. *Örgütsel güç* ise, bir örgütün bulunduğu çevredeki etkileyiciliği ile ilgilidir. Bu üç kavram birbiriyle ilişki içindedir ve örgütsel güç, diğer güç türlerini kapsamaktadır (Varoğlu, 2015: 170, 171). Güç türleri aşağıdaki Şekil 1.1'de gösterilmektedir.



Kaynak: Varoğlu, 2015, s. 170

Şekil 1.1. Güç Türleri

Güç, bir bireyi ya da grubu, değer yargılarından ve isteklerinden mahrum ederek, her bir bireyin ya da grubun davranışını yönetmek ve kontrol edebilmek anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, güç, bireylerin ya da grupların isteklerini ve davranışlarını kontrol altında tutma yetisidir (Güney, 2004: 103). Daha önce de ifade edildiği üzere, güç, bir bireyin başkasını veya başkalarını kendi isteği yönde harekete geçirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak, güç kavramından söz edilebilmesi için, birilerini harekete geçirme niteliği taşıyan becerilerin var olması gerektiği söylenebilmektedir (Karaman, 1999: 38).

Örgütlerde gücün etkili bir biçimde kullanılması, örgütün başarısı ve örgütteki ilişkilerin sürdürülmesi için gerekli bir durumdur. Yöneticilerin gücü etkili bir biçimde kullanması örgütte motivasyonu artırarak yetkinlikleri geliştirdiği gibi, gücün yanlış kullanımı da örgütteki bütün enerjinin bitip tükenmesine ve olumsuz bir ortamın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Barutçugil, 2014: 55- 56). Thompson (2016: 35, 36) gücü kullanım biçimine göre dört sınıfa ayırmıştır. Bunlar; yapabilme gücü, gücü baskı olarak kullanma, iş birliğine dayalı güç ve özden gelen güçtür. *Yapabilme gücü*, bir bireyin karşılaştığı engellerle başa çıkarak amaçlarına ulaşma yeteneğini ifade etmektedir. *Gücü baskı olarak kullanma*, eşitsiz güç ilişkilerini tanımlamaktadır. Bu var olan gücün kötüye kullanılmasını, -örneğin; polisin gereksiz bir durumda zor kullanması- ifade etmektedir. *İş birliğine dayalı güç*, ortaklığa teşvik etmektedir. Birlikte çalışarak daha fazlasına ulaşılabileceğini vurgulamaktadır. *Özden gelen güç* ise, gücün kişisel özelliklerden (duyarlılık, esneklik vb.) kaynaklandığını ve bir bireyin karşısındakilere yardımda bulunurken özden gelen gücünü kullanması gerektiğini belirtmektedir.

Yöneticinin, örgütte bireyleri istediği davranışlara veya örgütün hedeflerine yönlendirebilmesi, bireyleri etkileme yeteneğine yani güce sahip olmasına bağlı olmaktadır (Erdoğan, 1997). Güç, birçok kavram ile ilişkilendirilmektedir. Aşağıda gücün diğer kavramlarla ilişkisi açıklanmaktadır.

1.2. Gücün Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütlerde ilişkiler güç, otorite, yetki ve etkileme gibi kavramlar çerçevesinde şekillenmektedir. Güç kavramının alanyazında, etkileme, otorite ve yetki kavramları ile ilişkili olduğu görülmektedir (Arslanargun, 2013: 176- 194). Aşağıda güç kavramının her bir kavramla ilişkisi açıklanmaktadır.

1.2.1. Güç ile Etkileme

Güç, bir bireyin başkalarını etkileme yeteneğidir. Etkileme, örgütteki bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla gerçekleştirilen davranışları ifade etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 174). Etkileme, bir kişinin kendi davranışlarıyla, başka bir kişinin davranışlarını değiştirmesi sürecidir. Örgütlerde yöneticilerin bireyleri etkilemek için öncelikli olarak, onların ilgilerini ve tutumlarını anlamaya çalışması ve çalışanlarla uzlaşma yollarını bilmesi gerekir. Yöneticiler örgütlerde bireyleri etkilemek için güç kaynaklarını kullanmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2016: 547, 553).

Güç ve etkileme, birbirinden ayrı iki kavram olarak kabul edilse de birbiriyle ilişki içerisindedir. Her iki kavram da örgütteki kişilerin birbirleri üzerindeki etkisinin anlaşılması için gereklidir (Yukl, 2009: 219). Türk Dil Kurumuna (2018) göre etki, bir kişi veya bir nesnenin başka bir kişi veya başka bir şey üzerindeki gücü olarak ifade edilmektedir. Etkileme, bir kişinin gücü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme aynı zamanda bir bireyin, başkasının öneri ve talimatlarını yerine getirmesi anlamına da gelmektedir (Güney, 2004: 81). Etkileme, bir kişinin komut vererek başka bir kişinin davranışlarını değiştirmesi sürecidir. Güç ve etkileme kavramları, birbirlerini güçlendiren bir ilişkiye sahiptir. Diğer bir deyişle, kişinin başkalarını etkileyebilmesi, o kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileme olanağı artmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 68; Koçel, 2018: 570).

Etkileme, yöneticilerin örgütteki bireylere iş yaptırmak amacıyla sergilediği davranış biçimidir (Balcı, 2016: 65). Etkilemenin gerçekleşmesinde, güç sahibi kişinin örgütteki değerli kaynakları kontrol etmesi önemli bir etkidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 174). Güç para, makam ve fiziksel kuvvet gibi kıt kaynaklara sahip olmakla elde edilmektedir. Yöneticilerin bu kıt kaynakları kullanarak, bireyleri etkileme becerisi onun gücünü ortaya koymaktadır (Karaman, 1999: 40). Yöneticinin örgüt içindeki gerekli kaynakları kontrolü altında tutması ve bu kaynakları gerektiğinde etkili bir biçimde kullanması gücü kullanarak hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir (Bolelli, 2017: 13). Kaynaklar üzerinde kontrolü sağlamak örgüt açısından hayati bir önem taşımakta ve bu kaynakları kontrol eden kişilere olağanüstü bir güç sağlamaktadır (Pfeffer, 1999: 119).

Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki bireyleri etkilemektedir (Balcı, 2016: 65). Ancak etkileme, örgütlerde yalnızca yöneticilerden astlara

doğru olmamakta, aynı zamanda astlardan yöneticilere doğru da olabilmektedir. Örneğin, bir ast yöneticisini konunun çözümlüne ilişkin öneriler sunarak etkileyebilmektedir. Bu durumda etkileme için örgütteki konumun yanı sıra bilgi ve uzmanlığın gerekli olduğu söylenebilmektedir (Koçel, 2018: 170).

Yöneticiler, bireyleri etkilerken zorlama (yetkisini kullanma, işten atma tehdidi vb.) veya gönüllük esasına göre davranmaktadır (Balcı, 2016: 65). Kişi, karşısındaki bir bireyi etkilediğinde, etkilenen kişi üzerinde üç ayrı davranış gözlemlenebilmektedir. Bunlar; bağlılık, itaat veya dirençtir. *Bağlılık*, etkilenen kişinin, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba göstermesini ifade etmektedir. *İtaat*, etkilenen kişinin, verilen görevi isteksizce ve en az çabayla yerine getirmesidir. *Direnç*, etkilenen kişinin görevi yerine getirmeye karşı çıkması anlamına gelmektedir (Yukl, 2018: 188).

Etkileme, bir bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. İnfomal yollarla gerçekleşen etkileme eylemi sonucunda bir kişinin ya da grubun amacı doğrultusunda sosyal kontrol sağlanmaktadır. Güç, ilişkilerde daha çok formal yollarla, etkileme ise infomal yollarla gerçekleşmektedir. Etkileme veya bir başkasından etkilenme, günlük yaşamda sık karşılaşılan bir durumdur. Bir birey, örgütteki bireyleri sosyal etkileşimlerle etkileyerek, onların fikirlerini destekleyebilir, değiştirebilir, belirli bir amaca veya kendi isteği doğrultuda yönlendirebilir (Çalışkur, 2016). Örgütteki bir birey, diğerlerini çeşitli yollarla etkileyebilir. Bireyleri etkilerken de altı ana gücü kullanmaktadır. Bunlar; ödül verme, baskı kurma, uzmanlık, bilgi, yasal otorite ve acizliğin gücüdür (Gökdağ, 2014: 61, 62). Bu altı etkileme gücü aşığıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Ödül Verme:** Örgütteki bireyleri etkileme yollarından biri ödül vermektir. Ödül, örgütteki bireylere, çabalarının sonucunda verilen mükafatlardır (Erdemir, 2012: 109). Bireylerin performansını artırmak amacıyla ödüllendirmeler yapılmaktadır (Özdemir, 2014:148). İnsanlar yaptıkları işin sonucunda, kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyarlar. Bu nedenle örgütte diğerlerine ödül veren kişi, bu bireyleri etkileme gücüne sahiptir (Özkalp ve Kırel, 2016: 548).
- **Baskı Kurma:** Gruptaki bireyleri belirli bir davranışa yönlendirmek için başvuru maddi ve manevi zorlamalardır. Bu zorlamalar, yöneticinin asta verebileceği uyarı cezasından başlayarak, örgüte ilişliğini kesme şeklinde uygulanabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017: 64). Terfiyi engelleme, daha alt bir konumda görevlendirme, bazı

haklardan yoksun bırakma, işten çıkarma veya fiziksel güç kullanımı gibi araçlar kullanılarak bireylerin davranışları etkilenebilmektedir (Yücel, 1999).

- **Uzmanlık:** Uzmanlık, bir bireyin belirli bir iş ya da yargı konusunda sahip olduğu yetenek ve bilgileri ifade etmektedir (Güney, 2004: 251). Bireyin, diğer insanları etkileme yollarından biri de yapılmakta olan iş konusunda bilgi ve tecrübeye sahip olmasıdır. Diğer bireyleri etkilemede uzmanlığın etkili olabilmesi için, kişinin sahip olduğu bilginin, yapılmakta olan iş için önemli olması ve etkilenmesi istenen kişilerin, bireyin bu konuda bilgili olduğuna inanması gerekir. Diğer bir deyişle, bireyin bir konuda çok fazla bilgi sahibi olması, karşındakileri etkilemesi için yeterli olmamaktadır (Erdoğan, 1997).
- **Bilgi:** Bilgi, örgütlerde değerli bir kaynak olduğundan, buna sahip olan bireyler güçlü ve etkili olmaktadır. Kişiler, bilgiye sahip olmak kadar, bilgiyi kontrol ederek de güç sahibi olmaktadır (Erkutlu, 2018:162). Örgütlerde yöneticiler, buldukları konum veya bireylerle kurdukları ilişkilerle, diğerlerinin ulaşamadığı bilgileri elde edebilmektedirler. Bilgiye sahip olan veya bilgiyi kontrol eden yöneticiler, bu gücü kullanarak bireyleri etkileyebilmektedirler (Barutçugil, 2014: 61).
- **Yasal Otorite:** Otoritenin temel ögesi, güç sahibi olmak ve bu güçle diğer bireyleri disiplinli bir biçimde yönlendirerek harekete geçirmektir (Sennett, 2014: 29). Yöneticilerin örgütteki bireylere yasal olarak emir verme hakkı, çalışanların da itaat etme yükümlülüğü bulunmaktadır (Barutçugil, 2014: 59). Başka bir deyişle, otorite sahibi kimse, örgütteki bireylerden tutarlı isteklerde bulunma hakkına sahiptir ve karşındakiler bu istekleri yerine getirmekle görevlidir (Yukl, 2018: 186).
- **Acizliğin Gücü:** Acizliğin gücü bireylere etkilemenin ve onlara iş yaptırabilmenin etkili yollarından biridir. Bir işi yapmakta yetersiz olan bireylere yardımcı olmak, o kişiler üzerinde güç sahibi olmayı sağlamaktadır (Gökdağ, 2014: 62).

1.2.2. Güç ile Otorite

Türk Dil Kurumuna (2018) göre otorite (yetke), bir şeyi/ bir görevi yaptırma, yasak etme, emretme veya itaat ettirme hakkıdır. Örgütlerde otorite sahibi olan bireylerin, örgütün amaçlarına uygun olmak kaydıyla yasal olarak emir verme hakları vardır. Dolayısıyla örgüt üyelerinin bu emirleri yerine getirmeme gibi bir hakları yoktur. Buradan yola çıkarak,

otorite, örgütün veya grubun yöneticiye verdiği hak olarak tanımlanabilmektedir. Burada sözü edilen hak, emir verme ve emrin yerine getirilmesi beklemeyle ifade etmektedir. Eğer bu hak yöneticiye bulunduğu konum nedeniyle verilmişse, formal otorite, herhangi bir konum karşılığında değil de yalnızca bir grubu yönetmesi için verilmişse informal otorite olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2007: 36).

Kişi, sahip olduğu kişilik özelliklerinden değil, örgütte işgal ettiği konum dolayısıyla formal otorite sahip olduğunda, bu konumdan ayrıldığı zaman formal otoritesi sona ermektedir. “Mahkeme kadıya mülk olmaz” deyimini formal otoritenin anlaşılması açısından güzel bir örnektir. Bu deyimde kadının otoritesinin yalnızca mahkemedeki görevi devam ettiği sürece geçerli olması ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 571).

Örgütlerde otorite, genellikle yaptırımlarla desteklenmektedir. Çünkü otoritenin altında yatan temel etken kurumsallaştırılmış meşruiyettir (Yıldırım, 1998). Bir yöneticinin otorite sahibi olabilmesi, verdiği emirlerin örgütteki bireyler tarafından yerine getirilmesine bağlıdır. Bulunduğu konum itibarıyla otorite sahibi olma hakkı verilse de asıl önemli olan bunun bireyler tarafından kabul edilmesidir (Güney, 2007: 36). Örgütteki bireyleri etkilemede yöneticilerin verdikleri emir, otorite tarafından desteklenmektedir. Otoritesiz bir emir yalnızca ricadır. Bu nedenle yönetsel anlamda bir yönlendirme gibi olmamaktadır (Aydın, 2014: 145).

Weber (2017: 48- 84), otoriteyi yasal, geleneksel ve karizmatik otorite olmak üzere üç sınıfta incelemektedir. Weber’e göre *yasal otoritede*, örgüt üyelerinin uyması gereken kurallar var olup, bu yasalara göre egemen olan kişilerin emir verme hakkı olduğu belirtilmektedir. Yasal otoriteye itaat eden birey, bunu içinde yer aldığı örgütün üyesi olduğu için yerine getirir ve yalnızca kanuna itaat eder. *Geleneksel otoriteye* göre, geleneklerle kutsal kılınmış ve kendisine inanılan güç konumunda olan kişi otorite sahibidir. Burada, örgütteki bireylerin itaat yükümlülüğü resmi yollarla değil, geleneklerle belirlenmiş olan şahsi bağlılık ile gerçekleşmektedir. *Karizmatik otorite* ise, bir bireyin diğerlerin farklı olarak, doğüstü veya istisnai güçlere sahip olmasına ve onun verdiği emirlerin kutsallığına olan bağlılığa dayanmaktadır.

Geleneksel otorite, bireylerin geleneklerden, inanç ve değer sistemlerinden dolayı itaat etmelerini ifade etmektedir. Bu otoritede, kuralların kutsal olduğu kabul edilmektedir. Karizmatik otorite ise bireyin olağanüstü özellikler taşıdığına duyulan inançtır.

Kahramanlar, karizmatik otorite sahibi kişiler olarak temsil edilmektedir (Öztaş, 2017: 149). Yasal otorite, zihinsel yolla çözümlenebilen kurallara dayalı olup, rasyonel bir yapıya sahiptir (Weber, 2017: 87).

Otorite, gücün kurumsallaştırılmış halidir. Bu nedenle gücün, otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Otorite, bir şeyi yapabilme hakkı iken, güç, bir şeyi yapabilme kabiliyetidir. Örgütteki bir yöneticinin otorite sahibi olması, onun güç sahibi olacağına anlamına gelmeyebilir. Çünkü bir yönetici otoritesi olmasına karşın karşısındaki bireyleri etkileyemeyebilir (Güney, 2007: 36). Örgütlerde otorite kullanımının olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Standartlara uygun bir biçimde, kuralları belirlemek amacıyla kullanılan otorite, bireylerin motivasyonunu ve bağlılığı artırmaktadır. Ancak otoritenin sık kullanımı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir yöneticinin otoritesini kullanarak emirler yağdırması, örgütteki bireylerin gelişmelerine katkıda bulunmamaktadır (Barutçugil, 2014: 59).

1.2.3. Güç ile Yetki

Türk Dil Kurumuna (2018) göre yetki, bir görevi ya da bir işi yasaların verdiği imkanlar doğrultusunda, belirli şartlarla yürütmeyi sağlayan haktır. Yetki, örgütteki bireylere neyi nasıl yapmaları gerektiğini söyleyebilme ve onları yaptıkları işten sorumlu tutabilme gücünü ifade etmektedir (Jones, 2017: 37). Diğer bir deyişle yetki, karar verme ve örgütteki bireyleri harekete geçirme ya da örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Can ve Çelikten, 2000). Yetki, bireylerin davranışlarını ve örgütteki kaynakların kullanımı denetleyici bir güçtür (Güney, 2004: 265).

Güç, bir şeyi başkalarına kabul ettirme, inandırma veya başkalarını ikna etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Güç, onaylanır yani yasal bir nitelik kazandığında yetki olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2014: 142). Yetki, örgütlerde istenen amaçlara ulaşmada bir kuvvettir. Ancak bu kuvvet, biçimsel bir hiyerarşiye ve kurallara uygun bir biçimde kullanıldığında yetkiyi oluşturmaktadır (Daft, 2015: 267). Yetki, örgütte insan, para, araç-gereç, bilgi vb. kaynaklar üzerinde yasal kontrol hakkıdır. Yetki, kişinin örgütteki konumuyla ilişkili olup yapısal olarak belirlenmektedir (Hunt, 1996: 90).

Yetki, bir örgütte belli konularla bağlantılı hak, imtiyaz, yükümlülük ve görevleri kapsamaktadır. Bir yöneticinin yetkisi aynı zamanda onun karar alma hakkını ifade etmektedir. Yetki sahibi bir yönetici, örgütteki bireylerden tutarlı isteklerde bulunma

hakkına sahiptir ve bunlara uymak örgütteki bireylerin görevidir (Yukl, 2018: 186). Örgütlerde işlerin yaptırılması görevini üslenen kişiler yetki sahibidir. Örgütlerde yetkinin olması kaçınılmaz bir durumdur. Yetkinin olmaması çalışanlar arasında belirsizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlerde gerekli kararların alınabilmesi ve işlerin yürütülebilmesi için yetki sahibi bireylerin olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Güney, 2007: 36, 37).

Güç ve yetki, benzerlik gösterse de birbirinden farklı kavramlardır. Bir bireyin güç sahibi olması için başkalarını etkileyebilme yeteneğinin olması gereklidir ancak belirli bir makama sahip olması şart değildir. Bu nedenle yetki, gücün yasallaştırılmış bir şekli olmaktadır. Güç, yetkiyi içinde barındıran bir kavramdır. Yetki, biçimsel veya yasal güç olarak adlandırılan gücün yasallaştırılmış hali olarak tanımlanabilir. Gücün yasal olması zorunlu bir durum olmazken, yetkinin yasal bir temele ve emir-komuta zincirine dayanması gerekmektedir (Can vd., 2015: 248). Örgütlerde yöneticilerin yetki sahibi olması doğaldır ancak her yönetici güç sahibi olmayabilir. Buna karşın, yetki sahibi olmayan birinin, güç sahibi olması mümkündür. Her iki durumda da yetki ve gücün dengeli olmaması örgütte çatışmalara neden olmaktadır. Güç ve yetkinin bir arada bulunması örgütün devamlılığı ve işleyişi açısından önemlidir (Özaslan, 2006).

Yetki, temelini ve varlığını örgütün içindeki pozisyonundan alan, karar verme ve örgütteki bireylerin davranışlarını değiştirme hakkıdır. Güç ise başkalarını etkileyebilme veya yönlendirme hakkını olup, bir yaptırım kapasitesini ifade eder. Dolayısıyla, güç daha geniş kavram olup, yetki gücün bir parçasıdır (Mirze, 2016: 168). Güç, yetkiden daha fazla öne çıkan bir kavramdır. Güç, bir bireyin başkalarının davranışlarını kendi istediği doğrultuda etkileyebilme yeteneğidir. Bir yönetici örgütteki bireyleri belirli davranışlara yönlendiremiyorsa, bulunduğu konum itibarı ile yetkisi olmasına karşın gücü yoksa o yöneticinin başarılı bir yönetim sergilemesi zordur. Bu durumda olması gereken, yetki sahibi bireyin aynı zamanda gücünü kullanabilmesidir (Şakar, 2013: 80).

Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir. Örgütlerde bireyleri etkilemede farklı kaynaklardan elde edilen güç kullanılmaktadır (Aydın, 2013: 84). Örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu çeşitli güç kaynakları bulunmaktadır. Bu güç kaynakları yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, yöneticinin bulunduğu konuma göre de değişebilmektedir. Yöneticiler, örgüt içerisindeki konumları itibarı ile yasal, ödül ve zorlayıcı güce sahip olabilmekte bunun yanı sıra karizmatik, uzmanlık veya bilgi gücü gibi

kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan güç kaynaklarına da sahip olabilmektedir (Arslanargun, 2013: 194). Aşağıda örgütlerde bireylerin kullandıkları güç kaynakları açıklanmaktadır.

1.3. Güç Kaynakları

Bir birey, örgütteki bireyleri etkilemek için güç kaynaklarından faydalanmaktadır (Özdemir, 2015). Güç kaynakları, bir bireyin başkalarının davranışlarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır (Can vd., 2015: 248). Güç kaynakları üzerine ilk çalışmaları yapan French ve Raven (1959), kişiler arası güç türleri üzerine yoğunlaşarak, beş temel güç tanımlaması yapmaktadır. Bunlar: yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güçtür. French ve Raven'in sınıflandırılmasında yer almayan bilgi gücü, sonraki yıllarda Raven'in çalışmalarıyla alanyazına eklenmiştir (Raven, 1965; Raven, 1992). Aşağıda French ve Raven'in beş temel güç sınıflandırması ile bilgi gücü açıklanmaktadır.

1.3.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir örgütteki yöneticinin örgütsel hiyerarşideki konumu nedeniyle diğer bireylerin davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995: 500). Yasal güç, bir bireyin örgütün yapısı veya hiyerarşisindeki konumundan kaynaklanmaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1990: 337; Hale ve Whitlam, 2008: 14).

Yasal güç, bir yöneticinin örgütteki diğer bireyleri kontrol etmek için komuta hakkını kullanabilmesidir. Yasal güç, yöneticinin sahip olduğu benzersiz gücü temsil etmektedir. Çünkü örgütteki bireyler, yönetsel pozisyonu işgal eden bir bireyin komuta etme hakkına sahip olduğuna inanmaktadırlar. Bu meşruiyet kaybolursa, otorite diğer bireyler tarafından kabul edilmemektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010: 282). Yasal güç, yöneticinin, örgütteki bireylere emir verme ve onların davranışlarını kontrol etme hakkına sahip olduğunun, örgütteki bireyler tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilmesidir (Rahim, 2009: 226).

Yasal güç, örgütte yapısal pozisyona dayalı olarak örgütsel kaynakları kullanmak ve kontrol etmek amacıyla verilen biçimsel yetkiyi ya da diğer bir deyişle resmi otoriteyi ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 422; Şimşek ve Çelik, 2017: 63). Örgütlerde

yöneticinin yasal gücü kullandığı durumlarda, örgütteki bireyler yöneticinin isteklerini yapmak zorunda olduklarını hissetmekte ve yöneticinin iş yaptırma hakkına sahip olduğuna inanmaktadırlar (Can vd., 2015: 250).

Örgütlerde yöneticiler, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yasal güçlerini kullanarak işlerin yürütülmesini sağlamaktadır. Örgütteki bireyler, hiyerarşik yapıya uygun davranmak, verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür. Aksi takdirde yönetici, yasal gücünü kullanarak, diğer bireylere yaptırımda bulunabilmektedir (Diş, 2015). Yönetici yasal gücü aracılığıyla, diğerlerine emir verme yetkisine sahiptir. Bu nedenle çalışanlar bu yasal emirlere uymak zorundadır (Bateman ve Snell, 2016: 234). Örgütteki bireyler, yasal güce sahip yöneticinin emir yetkisi olduğuna, kendisinin de buna uyması gerektiğine inanmaktadır. Bireyin, “benden bunu yapmam isteniyor.”, “bu benim görevim, bunu yapmam gerekiyor.” şeklindeki ifadeleri örgütte yasal gücün kullanıldığının göstergeleridir (Bolelli, 2017: 100). Yasal gücün bireyler tarafından kabul edilmesi, yasal bir zorunluluktan çok, bireyin, örgütteki yöneticinin karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgili olmaktadır (Koçel, 2018: 573).

Yasal güç, bireye örgütteki biçimsel yönetim pozisyonundan dolayı verilmiş yetkidir (Daft, 2015: 266). Yasal güç ya da diğer ismiyle pozisyonel güç, bireyin kendisinden ya da kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir güç değildir. Örgütteki o konumu kim işgal ediyorsa, aynı yasal güce sahip olacak demektir (Bolelli, 2017: 102).

Örgütlerde yasal güç yalnızca yöneticiler tarafından kullanılmamaktadır. Örgütteki diğer bireyler de yöneticileri ve iş arkadaşları üzerinde informal kuralların yanı sıra, yasal ve yönetsel haklar yoluyla yasal güçlere sahiptir (McShane ve Von Glinow, 2016: 176). İşe yeni başlamış bir satış temsilcisine, bazı müşterilerinin dosyalarına erişim hakkının verilmesi de bu duruma örnek olarak verilebilir. Burada önemli olan, yasal güce sahip olunması için, bir örgütte belirli rolleri üstlenmiş kişilere belli şeyleri yapma ve isteme hakkının verilmesidir (Varoğlu, 2015: 172, 173).

Yasal gücün uygulanma biçimi sonucunu etkilemektedir. Bu nedenle bir yöneticinin yasal gücünü kullanırken nazik olması ve statü farkını ön plana çıkarmaması, diğer bireylerin verilen görevi yerine getirmelerinde daha istekli olmalarını sağlayabilmektedir. Yöneticinin bir görev verirken kararlı ve kendinden emin olması, verilen emirlerin yerine getirilmesi sağlamakta ve reddedilme riskini ortadan kaldırmaktadır. Bir yöneticinin diğer

bireyler üzerindeki etkisini kaybetmesi ve emirlerinin yerine getirilmemesi, gelecekte de bireyler tarafından itaatsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yukl, 2018: 198). Ancak yasal gücün çok sık kullanılması da örgütteki bireylerde iş doyumusuzluğuna, direnmeye ve çatışmalara neden olabilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012).

Eğitim örgütlerinde, müfettişler, yöneticiler ve öğretmenler buldukları konum itibarı ile bazı güç kaynaklarına sahip olmaktadır (Aslanargun ve Eriş, 2013). Okullarda, okul yöneticilerinin bulunduğu konum dolayısıyla yasal güce sahip oldukları söylenebilir. Okul yöneticileri, öğretmenlere yasa ve yönetmelikler doğrultusunda iş yaptırabilme hakkına sahiptir. Okul yöneticilerinin buldukları pozisyona bağlı olarak, okuldaki bireyleri -öğretmenler, okul personelleri ve öğrencileri- etkilemesi yasal güce sahip olduğunu göstermektedir.

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, üzerinde çalıştığı ham maddenin insan olması ve belli bir sürecin sonunda bu insanların topluma kazandırılmasıdır. Bu nedenle diğer örgütlere kıyasla eğitim örgütlerinin informal yanı daha ağır basmakta ve etki alanı yetki alanına göre daha geniş olmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisinin, insanlarla informal ilişkilerine önem vermesi ve yetkiden ziyade etki yollarına başvurması gerekmektedir. Eğer okul yöneticisi etkileme yollarını kullandığında beklenen sonucu alamazsa, son çare olarak yetki yollarını kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2015: 33, 121). Sosyal örgütler olan okullarda bir okul yöneticisinin, sahip olduğu yetkiyi demokratik yollarla, karşılıklı anlaşma ve iş birliği ile kullanması önerilmektedir (Taymaz, 2011: 59).

1.3.2. Ödül Gücü

Ödül gücü, temelinde ödüllendirme yeteneği olarak tanımlanır (French ve Raven, 1959). Ödül, beklenenin üstünde bir performans sergilenmesi karşılığında verilen armağan ya da özendiricilerdir (Balcı, 2016: 178). Ödül, örgütte çalışan bireylere belirli bir çabanın karşılığında verilerin mükâfatlarıdır. Ödüllendirme ise örgütteki bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmada, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirdiklerinde alacakları ödüllerin, belirli politika ve süreç içerisinde, adil ve eşit bir biçimde dağıtılması ve sürekliliğin sağlanmasıdır (Erdemir, 2012: 109-110).

Ödül gücü, örgütteki bireylerin arzu edilen davranışlarını ödüllendirerek, başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Hellriegel vd., 1995: 499). Ödül gücü, yöneticinin, işini iyi yapan ve emirlere uyan bireylere ödül verme kabiliyetidir (Hodgetts,

1997: 111). Ödül gücü, örgütteki bireylerin, istenen davranışları yerine getirdiklerinde, yöneticilerinin onları ödüllendirecekleri algısına dayanmaktadır. Yöneticiler genellikle ödül gücünü kullanırken maaş, terfi, teşvik ücreti veya takdir etmeyi kullanmaktadır (Rahim, 2009: 225, 226). Yöneticinin ödül gücünü kullanarak bireylerin davranışlarını etkileyebilmesi ve kontrol edebilmesi için örgütteki bireylerin, verilen ödüllere değer vermesi gerekmektedir (Munduate ve Medina, 2009: 400).

Ödül gücü, bireyin başkalarını ödül vererek veya teşvik edici eylemler ile istenilen davranışa yönlendirmesi için kullandığı güçtür (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016). Örgütlerde bu güç, yöneticinin ücretler, terfiler vb. araçlar üzerindeki denetiminden kaynaklanmaktadır (Hunt, 1996: 92). Örgütlerde övgü, terfi, izin gibi ödüllendirme araçlarının dağıtımını yöneticilerin kontrolündedir. Bireyler kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyarlar. Değerli gördükleri ödülleri dağıtımını yapan kişi, bu kimseler üzerinde güç kullanabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 548; Karaman, 1999: 49).

Örgütlerde ödül gücünün etkili kullanımında iki koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlarda ilki, yöneticinin ücret, atama, terfi ya da övgü gibi astlar için değerli olan ödülleri verebilecek durumda olmasıdır. İkincisi ise örgütteki bireylerin, yöneticilerin onları ödüllendirmesi için, verilen emirleri yerine getirmeleri gerektiğine ve bu ödüllere sahip olma olasılıklarının yüksek olduğuna inanmalarıdır (Aldemir, 1983). Örgütteki bireylerin tümünün, istenilen davranışları sergilediklerinde ödül alabilecekleri beklentisini taşımaları gerekmektedir. Aksi takdirde, bireyler ödül kazanabileceklerine olan inançlarını yitirdiklerinde, kendilerinden beklenen davranış istenilen düzeyde ve nitelikte sergilemeyebilirler (Özdemir, 2014: 147).

Güç, çoğunlukla takas sürecini içerir. Örgütteki bireyler yöneticinin verdiği ödüle ihtiyaç duyduğu sürece, yönetici güç sahibidir. Aynı zamanda bireyler de eğer yöneticinin gücü, kendi performanslarına bağlıysa güç sahibi olmaktadır (Özaslan, 2006). Ödül gücü temelinde, örgütteki kaynakları ve ödülleri tahsis etmeyi sağlayan resmi yetki yer almaktadır (Yukl, 2018: 189). Bu yetki, yöneticilere diğer bireyleri etkileme olanağı vermektedir (Akşehirli, 2016: 4). Ancak örgütlerde tüm yöneticilerin ödüllere erişimi olmasına karşın, bireyler üzerinde etkili olabilmek için ödüllere erişme ve kullanma başarısı yöneticilerin becerisine göre değişmektedir (Schermerhorn vd., 2010: 283). Burada dikkat

edilmesi gereken husus, ödül gücünün kuvvetini, ödülün çekiciliğinden ve adaletli dağıtımından almasıdır (Özcan, Karataş, Polat ve Çağlar, 2014).

Ödül gücü, bir bireyin karşısındakine ödülleri sunabilme veya bu ödüllere mahrum edebilme gücüdür. Bu güç, örgütlerde çoğunlukla yöneticilerde bulunmaktadır. Yöneticiler buldukları konum itibarıyla, örgütlere bireylere maaş veya terfi gibi maddi ödüller verebilmekte veya bu ödüllere mahrum bırakarak cezalandırabilmektedir (Erdoğan, 1997). Ödüllendirme, maddi ödüllerin yanı sıra manevi ödüllerle de gerçekleştirilmektedir. Yöneticinin, örgütteki bireyleri takdir etmesi, dostça gülümsemesi, jest ve mimikleri desteklemesi de ödüllendirme araçlarındandır. Örgütlerde ödüllendirmenin temel amacı, bireylerin motivasyonunun artırılmasıdır. Ödüllendirme, nitelikli bireylerin örgüte kazandırılması sağlarken, aynı zamanda bireylerin işten ayrılma niyetlerini de azaltabilmektedir (Erdemir, 2012: 109- 111, 127).

Ödül gücünde, ödülün etkisi, örgütteki bireylerin onu nasıl gördüğü ile ilişkilidir. Yerinde ve uygun ödüller, bireylerin performansını pekiştirir ve bağlılıklarını artırır (Barutçugil, 2014: 57). Örgütlerde başarının sağlanması ve bireylerin çabalarının sürdürülmesi için, bireyler ödüllerle teşvik edilmelidir. Ödüller, bir süre sonra teşvik edici özelliğini kaybetmektedir. Bu nedenle ödülün bireyleri motive edebilmesi için belirli aralıklarla verilmesi gerekmektedir (Bolelli, 2017: 88, 89). Eğer bir birey, üstün performans sergilemişse ödüllendirilmeli, aksi bir durumda ödüllendirilmemelidir. Kısacası, çalışanlara yalnızca performansa dayalı bir ödüllendirme yapılmalıdır (Özdemir, 2018: 258).

Ödül gücünün, yöneticiler açısından kullanımı en kolay güç kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Bu güç kullanılırken, ödül-performans ilişkisi göz önünde bulundurulmalı ve astların bu ilişkinin farkında olması gerekmektedir (Yücel, 1999). Ödül gücü, bireylerin örgüte katkısının artırılması amacıyla kullanıldığında etkili bir güç kaynağıdır (Erkutlu, 2018: 161, 162). Örgütlerde bireyler iyi performans sergilediklerinde ödüllendirileceklerinin farkında olursa, daha etkin bir biçimde çalışmaktadırlar (Eroğlu, 2013: 121). Buradan yola çıkarak ödül gücünü etkili kullanmanın, bireylerin moral ve motivasyonunu artırmada önemli bir güç olduğu söylenebilmektedir (Küçükali, 2011: 89).

Okul yöneticileri, istenen davranışları gerçekleştirdiklerinde okuldaki bireylere ödül verme gücüne sahiptir. Okullarda ödül gücü ve yasal güç iç içedir. Bir okul yöneticisinin başarılı öğretmenleri formal yollarla ödüllendirmek istemesi durumunda, ödüllendirilmenin

nasıl yapılacağı yasal metinlerde belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, okul yöneticisinin öğretmenleri informal yollarla kutlaması, grup önünde takdir etmesi veya onurlandırması da ödül gücünü kullandığının göstergesidir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Eğitim örgütlerinde okul müdürleri, öğretmenlere izin vererek, öğle arasını uzatarak, öğretmenleri takdir ederek ve onları destekleyerek ödül gücü kullanabilirler (Hoy ve Miskel, 2015: 209).

Okul yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi öngörülen davranışların önceden belirlenmesi ve bunların okuldaki bireylere aktarılması gerekmektedir. Örneğin, bir öğretmen okulda hangi tür etkinliklere katılırsa, bunun karşılığında nasıl bir ödül alacağını bilmelidir. Okulda ödül beklentisi olan öğretmenler, kendilerinden beklenen davranışları istedik bir biçimde gerçekleştirmek için çabalayabilmektedir. Verdikleri emeğin karşılığında ödül alamayan öğretmenlerin ise işe karşı bağlılıkları azalabilir. Bu durum okulun verimini ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özdemir, 2014: 146, 149).

1.3.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, bir bireyin diğerlerine ceza verme yetkisidir (Daft, 2015: 266). Zorlayıcı güç, yöneticinin işini iyi yapan ve emirlere uyan bireylere ödül verme, yapmayanları cezalandırma kabiliyetini ifade etmektedir (Hodgetts, 1997: 111). Zorlayıcı güç, diğer adıyla cezalandırma gücü örgütte kabul edilmeyen bir davranışın ceza tehdidi ile engellenmeye çalışılmasıdır (Bolelli, 2017: 81). Bu güç temelinde korkuya dayanmaktadır (Hunt, 1996: 92; Robbins, 2005: 391). Ceza, yapılan bir davranışın sonucunda verilen ve istenmeyen davranışın bastırılmasını sağlayan uyarıcı olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004: 41). Bir örgütte yönetici zorlayıcı güç ile ceza kontrolünü elinde tutmakta ve örgütteki bireyler cezalardan çekindiği için yöneticiye itaat etmektedir (Bateman ve Snell, 2016: 235).

Zorlayıcı güç, istenmeyen davranışları cezalandırarak başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Hellriegel vd., 1995: 499). Örgütlerde yöneticilerin kullandığı ödül gücünün tersi zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, fiziksel güç kullanımından psikolojik baskıya kadar çeşitli şekillerde kullanabilmektedir (Can vd., 2015: 250, 251). Bu güç, örgütteki bireyleri belirli yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Bu kaynak, yöneticilerin astlara verebilecekleri uyarı cezasından, örgütle ilişkilerini kesmeye kadar uzanan değişik davranışlar şeklinde uygulanabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017: 64). Zorlayıcı güç kullanılan bir yöneticinin, örgütteki bireylere verdiği

cezalar, rütbe indirme, istenmeyen işe atama, işini sonlandırma ya da övgü ve iyi niyetten mahrum bırakma şeklinde olabilmektedir (George ve Jones, 2012: 400). Bunların yanı sıra, terfiyi engelleme, bazı haklardan yoksun bırakma, izne çıkarmama ve fiziksel güç kullanımı gibi yöneticinin kullanabileceği pek çok korkutucu araç bu gücün kaynağını oluşturur (Yücel, 1999). Örgütteki bireyler, yönetici tarafından verilen emirleri yerine getirmemesi sonucunda, ortaya çıkacak olumsuzluklardan korktuğu için gücü kabul eder. Bu güç türünde ceza tehdidi ile iş yaptırma söz konusudur. Cezalar, örgütteki bireylerin, yöneticinin isteklerini yerine getirmesini sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 548).

Örgütteki bireyler, istenilen davranışlara uymadıklarında cezalandırılacaklarını bildiklerinde, daha çok uyma davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır (Aldemir, 1983). Bireyin, yönetici tarafından gerçekleştirilen ceza tehdidini inandırıcı bulması itaat olasılığını artırmaktadır. Ancak uygulamaya geçirilmeyen ceza tehditleri, örgütteki bireyler tarafından bir süre sonra inandırıcı bulunmamakta ve bu tür güç kullanımı başarılı olamamaktadır (Yukl, 2018: 199).

Zorlayıcı güç, yöneticilerin istenmeyen davranışlara ceza verebileceği ölçüde, örgütteki bireylerin algısının bir işlevidir (Rahim, 2009: 225). Diğer bir deyişle, yöneticinin cezalandırma gücüne sahip olması kadar, diğer bireylerin de bu durumu algılaması ve kabul etmesi önemlidir (Koçel, 2018: 572). Örgütlerde zorlayıcı güç, fiziksel ve psikolojik cezalandırmalar içermektedir. Genellikle zorlayıcı gücün kullanımı fiziksel saldırı şeklinde değil, psikolojik cezalandırmalarla gerçekleşmektedir. Bunlar arasında en yaygın olanları, sözlü veya sözsüz hakaret, aşağılama, küçümseme, jest ve mimiklerle tepkiyi belli etme şeklinde olmaktadır (Barutçugil, 2014: 58). Bunların yanı sıra örgütün başvuracağı son cezalandırma yöntemi ise işten kovmadır (Hellriegel vd.,1995: 499).

Örgütlerde zorlayıcı güç, yalnızca yöneticiler tarafından uygulanmamakta, aynı zamanda örgütteki bireylerin birbirlerine karşı kullandıkları bir güç türüdür. Örgütteki bireyler bu gücü, birbirlerine karşı baskı oluşturmak veya dışlamak amacıyla da kullanabilmektedir (Beycioğlu ve Sincar, 2013: 252). Kısacası zorlayıcı güç, örgütteki bireylere uygulanan maddi ve manevi zorlamaları ifade etmektedir. Örgütlerde yöneticiler tarafından bu güç aşırı derecede kullanıldığında, etkili bir güç kaynağı olmaktan çıkmaktadır (Erkutlu, 2018: 162). Cezalandırma yönteminin örgütlerde istenmeyen davranışları önlemede ve olumlu değişimler sağlamada en etkili yöntem olduğu söylenememektedir. Cezalandırma kriz durumlarda çok hızlı bir sonuç elde etmeyi sağlasa

da uzun vadede olumlu etkiler yaratmaması ve örgütteki bireyler tarafından içselleştirilmemesi nedeniyle her zaman etkili sonuçlar vermemektedir (Bolelli, 2017: 87).

Örgütlerde yöneticiler tarafından zorlayıcı gücün sık kullanımı, örgütteki bireylerin cezalardan kaçınmak için çabalarken asıl amaçtan uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Beycioğlu ve Sincar, 2013: 252). Yöneticilerin kimi zaman zorlayıcı gücü kullanmalarının nedeni sorunlarla ve çatışmalarla yüzleşmek istememeleri olmaktadır. Sorunlardan ve çatışmalardan kaçınmaya çalışan yöneticiler, örgütteki diğer bireylere psikolojik baskı uygulayarak bu durumdan kurtulmaya çalışabilmektedirler. Uygun çatışma çözme yollarını öğrenen yöneticiler, zorlayıcı gücü bu şekilde kullanmaktan kaçınılabilmektedir (Barutçugil, 2014: 58).

Zorlayıcı güç, okul yöneticisinin istenmeyen davranışlar karşısında, okuldaki bireyler üzerindeki maddi ve manevi zorlamalarını ifade etmektedir. Okullarda daha çok manevi bir zorlama gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerin maddi zorlamaları yasal güç kullanımı ile mümkün olmaktadır. Bir öğretmene verilecek ceza yasal metinlerde belirtilmektedir. Okul yöneticisinin bu gücünü kullanması aynı zamanda yasal gücünü de kullanması anlamına gelmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012).

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin öğretmenler, okul personeli ve öğrenciler üzerinde zorlayıcı gücü kullandığı görülebilmektedir. Örneğin, okul yöneticisinin okuldan sürekli erken ayrılan bir öğretmene kınama cezası vermesi, okul yöneticisinin zorlayıcı güç sahibi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisinin zorlayıcı güce başvurması, okulda olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bir öğretmenin ceza alması, onun sürekli devamsızlık yapmasına ve işine karşı isteksiz hale gelmesine neden olabilmektedir (Hoy ve Miskel, 2015: 209). Bu nedenle başarılı okul yöneticileri zorlayıcı gücün kullanımından mümkün olduğunca kaçınılmaktadırlar (Özdemir, 2015).

1.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık, belirli bir iş ya da yargı konusunda, bir bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri ifade etmektedir (Güney, 2004: 251). Uzmanlık gücü, örgütte diğer bireylerin sahip olmadığı ancak ihtiyaç duyduğu bilgi, deneyim veya yargı yoluyla başkalarının davranışlarını kontrol etme yeteneğidir. Bir birey, uzmanlık gücüne sahip kişiye itaat etmektedir. Çünkü uzmanlık gücüne sahip kişi, örgütteki diğer bireylere göre, genellikle neyin, nasıl yapılması gerektiğini bilmektedir (Schermerhorn vd., 2010: 285).

Uzmanlık gücü, özel bir yetenek, uzmanlık veya bilgiye dayanmaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1990: 337). Uzmanlık gücü beceri, yetenek veya özel bilgi kullanarak başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Hellriegel vd.,1995: 500). Uzmanlık gücü, belli görevleri yerine getirmede, üstün yetenek veya uzmanlıktan kaynaklanan informal güçtür (George ve Jones, 2012: 402).

Uzmanlık gücü, güç sahibinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık, bireyin, başkalarının değer verdiği bilgi ve becerilere sahip olarak, başkalarını etkilemesidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 177). Uzmanlık gücü, örgütteki bireylerin yöneticilerinin yeterli mesleki deneyime, eğitime, özel uzmanlığa ve bilgiye erişebileceğine olan inancına dayanmaktadır (Rahim, 2009: 226). Kişinin, yapılmakta olan iş konusunda bilgi ve tecrübeye sahip olması, karşısındaki insanları etkileyebilmesinde önemli bir güç kaynağı olmaktadır. Bu güç kaynağını etkin kullanabilmesi için, kişinin sahip olduğu bilgi, yapılmakta olan işin gerçekleşebilmesi için önemli olmalı, bunun yanında etkilenmesi istenen kişiler, kişinin o konuda bilgili olduğuna inanmalıdırlar. Yani, kişinin bir konuyu çok iyi bilmesi karşısındakileri etkilemesi için yeterli olmamaktadır (Erdoğan, 1997).

Örgütlerde uzmanlaşmış bilgiye sahip olan yöneticiler uzmanlık gücünü kullanabilmektedirler. Uzmanlık gücünün kullanılması için bireylerle ilişkiler kurabilme, iletişim becerisi ve bilimsel bilgi gerekmektedir (Barutçugil, 2014: 60). Bilgi, güçtür. Uzmanlık gücü kıtlığa bağlıdır. Diğer bir deyişle bir bilgi veya beceri, başkaları tarafından elde edilirse bu güç azalmaktadır. Dolayısıyla, uzmanlık gücüne sahip bireyler, bu gücü elinde tutabilmek için, bilgi ve becerilerini herkesin anlayamadığı bir dille, kendi jargonlarıyla ifade etmektedirler (Hunt, 1996: 94).Uzmanlık gücü, örgütlerde diğer bireyleri etkileme kullanılan en yararlı yoldur. Bu güç, kişinin sahip olduğu özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. Bu güç, genellikle nadir alanlarda sahip olunan bilgiden kaynaklanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 549).

Uzmanlık gücü, kişinin bilgi birikiminin kaynaklanmaktadır. Örgütlerde bir konuyla ilgili en fazla bilgi ve tecrübeye sahip olan kişi, uzmanlık gücünü elinde tutmaktadır (Akşehirli, 2016: 5). Uzmanlık gücünün etkin bir biçimde kullanılması için iki koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, bireyin bir konuda diğerlerinden daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmasıdır. Diğerisi ise, bireyin herkesten daha üstün bilgi ve deneyime sahip olduğunun, diğer bireyler tarafından kabul edilmesidir (Bolelli, 2017: 119). Diğer bir deyişle, belli bir bilgi ve beceriye sahip olmak uzmanlık gücü için yeterli değildir.

Uzmanlığın diğer bireyler tarafından bilinmemesi veya uzmanlığın reddedilmesi, bu gücün kullanımına engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla bireyin uzmanlığı, gözle görünür hale gelmedikçe ve bireyin davranışlarına yansımadıkça, böyle bir gücün varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır (Varoğlu, 2015: 174, 175).

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve örgütler arasında rekabetin artmasından dolayı, uzmanlık gücünün önemi artmış ve bu güç kaynağı daha önemli bir konuma gelmiştir (Can vd., 2015: 251). Örgütlerde işler daha uzmanlaşmış hale geldikçe, uzmanlara duyulan ihtiyaç da artmaktadır (Robbins, 2005: 392). Uzmanlık gücü, uzmanlık, özel yetenek veya bilginin sonucunda elde edildiğinden, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için uzmanlara bağımlı hale gelmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 422).

Örgütlerde bireyler, yöneticilerinin uzmanlık gücünden faydalanacaklarına ve onlardan bir şeyler öğrenebileceklerine inanmaktadırlar (Bateman ve Snell, 2016: 235). Örgütlerde ihtiyaç duyulduğunda uzmanlık gücünün kullanılması olumlu bir durum olarak algılanmaktadır. Ancak gerek duyulmayan durumlarda veya sık sık kullanıldığında bu güç, bireyler ile yönetici arasında kaldırılması güç bir engel oluşturabilmektedir (Barutçugil, 2014: 60).

Örgütlerde yöneticilerin kendi alanlarında uzmanlaşması, onlara elde ettikleri bilgidan dolayı güç kazandırmaktadır. Uzmanlık gücü aynı zamanda yöneticiye, sorunlara daha kapsamlı ve daha geniş açıdan bakabilme, yaratıcı olma gibi özellikleri kazandırmaktadır. Bu güç, yöneticinin örgütte etkin bir rol kazanmasına yardımcı olmaktadır (Yücel, 1999). Günümüzde yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmak ve bu gücü korumak için, sürekli eğitimler alması, alanla ilgili okuma yapması ve araştırma yaparak güncel bilgileri takip etmesi gerekmektedir (Bolelli, 2017:123).

Uzmanlık gücü okul yöneticisinin bilgi, beceri ve deneyiminden kaynaklanan güçtür. Öğretmenler, okul personelleri ve öğrenciler, okul yöneticisinin bilgi, beceri ve tecrübelerine ne kadar güvenirse, okul yöneticisinin de onları etkileme gücü o denli olmaktadır. Eğitim örgütleri gibi uzmanlığın ön planda olduğu örgütlerde, uzmanlık gücü oldukça önemli bir güç kaynağıdır (Erkutlu, 2018: 162). Eğitim örgütlerinde okul yöneticisinin uzmanlık gücünü etkin bir biçimde kullanabilmesi için, öğretmenlerin okul yöneticisinin bilgi sahibi olduğunu görmesi ve bu bilgilerin kendisi için yararlı olduğuna inanması gerekir. Bu nedenle okul yöneticisinin uzmanlık gücünü öğretmenlere sergilemesi

ve öğretmenlerin okul yöneticisinin uzmanlık gücüne güvenmesi gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2015: 211-212). Okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanındaki bilgi, beceri ve uzmanlığına bağlıdır (Çelik, 2015: 7).

1.3.5. Karizmatik Güç

Karizma, Tanrı vergisi yeteneği ifade eden yunanca bir kelimedir (Yukl, 2018: 309). Karizma kavramı, bir bireyi diğerlerinden ayıran ve onun insanüstü özelliklere veya istisnai güçlere sahip olarak kabul edilmesine yol açan nitelikleri ifade etmektedir. Bu nitelikler sıradan insanların ulaşamadığı, ilahi kökenli ya da örnek teşkil eden özelliklerdir. Çoğu zaman karizmatik güce sahip bireylerin sihirli bir güce sahip olduğu düşünülmektedir. Burada önemli olan nokta, karizmatik güce sahip olan bireyin, izleyicileri tarafından nasıl görüldüğüdür (Weber, 2017: 84).

Karizmatik güç, bir bireyin çekiciliğine ve cazibesine dayanmaktadır. Bir birey çevresindekilere ilham veren bazı özellikleri ile diğerlerinin davranışlarını etkileyebilmektedir (Szilagyi ve Wallace, 1990: 337). Karizmatik güç, bir bireyin, başkalarını davranışlarını sevmek ya da beğenilmek suretiyle etkileme yeteneğidir (Hellriegel vd., 1995: 502). Karizmatik güç örgütteki bireylerin, yöneticilerinin karizmasından, ününden veya kişilik özelliklerden etkilenerek, onun liderliğine inanma gücüdür (Hodgetts, 1997: 111).

Karizmatik güce sahip olan yönetici kişisel özelliklerinden dolayı, örgütteki bireylere çekici görünür. Bu nedenle örgütteki bireyler yöneticiyi örnek alır ve ona benzemek ister. Karizmatik gücün kullanıldığı örgütlerde, örgütteki bireyler verilen görevleri herhangi bir zorlama olmaksızın, kendi istekleriyle yerine getirirler (Erdoğan, 1997). Karizmatik güç, örgütteki bir bireyin karizmaya sahip olması ve diğer bireylerde hayranlık duygusu uyandırarak onları etkilemesi ile gerçekleşir. Yöneticinin örgütteki bireyler tarafından karizmatik bulunması, bireyleri kolaylıkla etkileyebilmektedir (Can vd., 2015: 251).

Karizmatik güç, kişisel özelliklere ve iletişim becerilerine dayanmaktadır. Karizmatik güç sahibi olan kişi, örgütte saygı duyulan, hayranlık duyulan ve rol model alınan kişidir (Hoy ve Miskel, 2015: 209). Örgütlerde bireyler, karizmatik güç sahibi bir yöneticiye hayranlık duymakta ve duydukları saygı ile hayranlıktan dolayı da ona benzemek ya da kendilerini onunla özdeşleştirmek istemektedirler (Daft, 2015: 266).

Örgütlerde bireyler, yöneticileri onlar ilham verdiği ve onların isteklerini dile getirdikleri için karizmatik güç sahiplerine itaat etmektedirler. Bireyler kimi zaman karizmatik güç sahibi yöneticilerinin kişisel tarzlarını ve iş alışkanlıklarını taklit etmeye çalışmaktadırlar (Bateman ve Snell, 2016: 235). Eğer bireyler, karşısındakini taklit edecek kadar hayranlık duyuyorsa, bu durumda karşısındaki kişinin, diğerleri üzerinde uyguladığı karizmatik gücü vardır (Hunt, 1996: 95). Bir bireyin karizmatik güç sahibi olup olmadığı, onun hakkında yapılan yorumlardan anlaşılabilir. Karizmatik güce sahip bireyin özellikleri tanımlanırken çoğunlukla şu yorumlarla karşılaşmaktadır (Hale ve Whitlam, 2008: 19): “Onun öyle bir özelliği var ki anlatmam mümkün değil.”, “O, çevresindekileri insanları bir mıknatıs gibi kendine çekiyor.”, “Onun bir karizması var ve bir yere girdiğinde herkes bunu hemen fark eder.”, İnsanlarla ilişkileri çok güçlü, bunu nasıl başarıyor anlamış değilim.”.

Karizma, bir bireyin arkasındaki kitleleri sürükleyici nitelikteki gücüdür (Şimşek ve Eroğlu, 2013: 354). Karizmatik güç, yöneticinin yeni umutlar yaratarak bunlara ulaşmasıyla, başarılı olduğunda etkin olmaktadır. Karizmatik güç, bireylerde yoğun bağlılık ve bunun sonucunda mutlak bir uyma davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buna, Adolf Hitler’in Almanya halkı üzerindeki etkisi örnek verilebilir (Aldemir, 1983). Örgütlerde bireyler, karizmatik güç sahibi ile kendileri arasında ne kadar çok ortak yön bulursa, o kadar çok bağlılık hissetmekte ve onu takip etmektedir. Tarih boyunca insanlar örgütlerde karizmatik güçlerini kullanarak milyonlarca insanı peşinden sürüklemiş ve köklü değişiklikler yapmışlardır (Beycioğlu ve Sincar, 2013: 253-254).

Bir örgütte bireylerin, sevildikleri, beğenildikleri ve saygı duyuldukları için karizmatik güce sahip oldukları söylenebilmektedir. Uyumsallık, vicdanlılık ve dışa dönülme gibi kişisel özelliklere sahip bireyler çoğunlukla diğer bireyler tarafından beğenilmekte ve hayranlık duyulmaktadır. Bireyin başkalarına yardım etme isteği de karizmatik güce sahip olmasında etkindir. Örgütlerde bireyler yalnızca uzmanlıkları veya kaynak edinme yetenekleri nedeniyle değil, kişilik özelliklerinden dolayı da sevimli ve diğerlerini etkileyebilmektedir (George ve Jones, 2012: 402). Örgütlerde hiçbir konumu veya uzmanlığı bulunmayan bir bireyin, görünüşüyle, cazibesıyla, konuşmasıyla ya da sıcaklığıyla diğer bireyleri etkilediği görülmektedir. Ancak bu gücün, anlaşılması zor olup, geçici bir etkisi vardır. Bu güce sahip bireyin, bu gücünü konum ya da uzmanlık elde ederek pekiştirmesi gerekmektedir. Kimi zaman karizmatik gücün diğer güçlerle desteklenmesine

rağmen, etkisini kaybettiği görülmektedir (Hunt, 1996: 96). Karizmatik gücü kullanan birey sadece makamın kaynaklı olan yasal gücünü kullanan birine oranla, diğerleri üzerinde daha büyük bir sadakat ve etki yaratabilmektedir. Bireyler üzerinde bu etkinin sebebi, bir görevi zorunluluktan dolayı yapmak yerine, yapmaları gerektiğini düşünmeleri ve yöneticinin isteklerini yerine getirme arzusudur. Ancak az önce de belirtildiği üzere yalnızca karizmatik güce sahip olmak yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyler, karizmatik güç sahibi yöneticinin emirlerini kabul etmeme kararı verebilmektedir. Bu nedenle karizmatik gücün yasal güç ile desteklenmesi, bireylerin davranışları üzerinde daha fazla etki yaratabilmektedir (Yücel, 1999).

Yöneticiler karizmatik gücü kullanarak, bireylerin yöneticiye olan güvenlerini artırarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmede, diğerleri daha istekli hale getirebilmektedir. Yöneticiler bunu sağlamak için örgütteki bireylere güvendiğini göstererek, onları cesaretlendirmekte ve motivasyonlarını artırmak için çaba harcamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 218, 219).

Eğitim örgütlerinde göreve yeni başlayan öğretmenler, deneyimli ve okuldaki bireyler tarafından sevilen okul yöneticilerinden etkilenmektedirler. Öğretmenler, okul yöneticisinin kişisel özelliklerini ve yönetim stilini örnek almaya çalışmaktadırlar. Bu durumda karizmatik güce sahip olan okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenleri etkilediği ve rol model olduğu söylenebilir. Okullarda yalnızca okul yöneticilerinin karizmatik güç sahibi olması beklenmez. Aynı zamanda öğretmenler arasında, diğer öğretmenler tarafından sevilen, hayranlık duyulan ve çekiciliği olan karizmatik güce sahip bireyler de bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2015: 210). Okul yöneticilerinin karizmatik gücü etkili kullanmaları sonucunda, öğretmenlerin motivasyonun artması ve okullarına daha fazla bağlanmaları beklenen bir durumdur (Özdemir, 2015).

Formal bir eğitim lideri olan okul yöneticisinin yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurması gerekmektedir. Ancak okul yöneticisinde bu örgütsel güçlerin yanında kişisel güçler de bulunmalıdır. Kişisel güç olarak adlandırılan uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarından, karizmatik gücün her yöneticide bulunması mümkün değildir fakat her okul yöneticisi uzmanlık gücünü kullanabilmektedir (Çelik, 2015: 6).

1.3.6. Bilgi Gücü

Zaman gibi bilgi de kıt ve değerli bir kaynak olduğundan buna sahip olanlar daima güçlü ve etkili olmuşlardır. Bireyler, örgütler ve toplumlar bilgiye sahip olmak kadar bilgiyi kontrol etme yollarıyla da bu gücü elde etmeye çalışmışlardır. Örgütlerde bireylerin kendilerini daha güçlü kılmak amacıyla edindiği bilgileri diğer bireylere aktarmaması, bilgiye sahip olduğu müddetçe gücünün var olacağına inanmasına yol açmakta ve bu durum örgütlerde başkalarının bilgilenmesini engellemektedir (Erkutlu, 2018: 162).

Bilgi gücü, bilgiye erişim veya bilginin kontrolüdür (Schermerhorn vd., 2010: 284). Bilgi gücü, başkaları için değer taşıyan bilgilere kolayca erişebilme ve bu bilgi üzerinde denetiminin bulunması aracılığıyla kazanılan bir güçtür (Varoğlu, 2015: 174). Yöneticiler, buldukları konum veya sahip oldukları ilişkiler dolayısıyla başkalarının henüz ulaşamadıkları bilgiyi elde ederek bilgi gücüne erişebilirler. Örgüt içinde bilginin akış yönlerini ve hızlarını kontrol edebilecek durumdaki yöneticiler de bu tür bir bilgi gücünün sahibidirler (Barutçugil, 2014: 61).

Bilgi gücünün ana kaynağı bilgiye erişim ve kontrolden gelmektedir. Başkalarının ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip olan bireyler, diğerlerini kendilerine bağımlı hale getirebilmektedir. Örgütlerde yöneticiler, çeşitli verilere erişimde diğerlerine göre daha ayrıcalıklı olduğundan, bu bilgileri bireylerin davranışlarını etkilemek veya kontrol etmek için kullanabilmektedir (Robbins, 2005: 392). Yöneticilerin bilgi gücünü elinde tutmalarının klasik yollarından biri, bir karar verirken bireylere verdiği bilgiyi kısıtlamalarıdır. Çünkü, bir yönetici çok fazla bilgi verirse, diğerleri üzerindeki gücünü kaybetmektedir (Jones, 2004: 443).

Bilgi gücü sahip olunan bilgiden kaynaklanan güçtür. Yöneticinin bu gücü elinde tutabilmesi için diğerlerinden daha fazla bilgiyi ortaya koyması gerekmektedir (Hale ve Whitlam, 2008: 15). Bilgi gücünün kullanımı, diğer güç türlerine göre daha zahmetli ve zordur. Aynı zamanda bilgi gücünün her durumda kullanılması uygun olmayabilmektedir. Bir örgütte yaşanan çatışmada veya kriz durumunda bilgi gücünü kullanarak, bireylerin ikna edilmeye çalışılması örgütün zaman kaybetmesine neden olmakta, bu durum örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Bolelli, 2017: 128).

Örgütlerde bireylerin yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücünden yalnızca birine sahip olması gerekmez. Bireyler birden fazla güç

kaynağına sahip olabilmektedir (Can vd., 2015: 251). Güç kaynaklarından birine sahip olmak, diğer güç kaynaklarına ulaşmada kolaylık sağlamaktadır (Karaman, 1999: 46). Buradan yola çıkarak gücün kullanımının, güç kaynaklarının genişliğine ve gücün alanına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Bir yöneticinin farklı güç kaynaklarını kullanarak örgütteki bireyleri etkilemesi, onu diğer yöneticilerden güçlü kılmaktadır (Aydın, 2013: 85).

Sonuç olarak güç, örgütlerde bireyleri bir amaca doğru birleştiren, yönlendiren ve yönetimde sürekliliği sağlayan önemli bir araçtır (Yücel, 1999). Okulların etkili bir şekilde yönetilmesi, okul yöneticisinin sahip olduğu güç kaynağını uygulama stili ile yakından ilgilidir (Aslanargun, 2014: 109). Gücün kullanılması veya örgütteki bireylerin diğerleri üzerinde güç kazanabilmesi için gücün koşullarının yerine getirilmesi gerekmektedir. Aşağıda gücün koşulları açıklanmaktadır.

1.4. Gücün Koşulları

Güç yalnızca belirli koşullar sağlandığında ortaya çıkmaktadır. Güç kaynaklarını kullanarak gücün oluşturulması için dört temel koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlar; ikame edilemezlik, merkezilik, görünürlük ve takdir yetkisidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 178). Gücün sağlanması için gereken koşullar aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.1. İkame Edilemezlik

Örgütte bir bölümün ya da bir bireyin yaptığı iş, onun yokluğu durumunda yerine getirilemiyorsa, o bölüm veya o kişi ikame edilemez demektir. İkame edilemez durumda olan bölümler ya da bireyler, yapılacak iş yalnızca kendiler tarafından yerine getirilebildiği için diğerlerinden daha fazla güç sahibi olmaktadır (Can vd., 2015: 255). Bir örgütte yetenek veya bilgi kaynağı olarak herhangi bir alternatif yoksa o bölümün veya o bireyin gücü çoğalmaktadır (Daft, 2015: 276). Örgütlerde kritik problemleri çözmek için bireyin uzmanlığının benzersizliği ve ikame edilemezliği arttıkça, uzmanlığından kaynaklanan gücü de artmaktadır (Yukl, 2018: 194).

İkame edilemezlik örgütte alternatiflerin olmamasıdır. Bir birey, örgüt için kritik bir kaynağa sahipse, diğerlerine göre güçlü olmaktadır. Ancak örgüt için değerli olan bu kaynağa herkes tarafından ulaşılabiliriyorsa, bu kaynak üzerinde güç kaybedilmektedir. Kısacası bir kaynağın erişimini tekelinde bulundurmamak veya örgüt için önemli bir konuda uzmanlaşmış olmak ikame edilemezliği sağlamaktadır (Varoğlu, 2015: 176). Etkili

yöneticiler, sorunları çözmeye özel örgütsel beceriler geliştirebilmektedir. Bu yöneticiler, örgüt için önem kazanan alanlarda uzmanlaşmakta ve örgütte ikame edilemez pozisyona gelmektedirler. Bir yöneticinin ikame edilemez olması, onların çözüm üretebilme becerilerini, statü ve prestijlerini artırmaktadır (Jones, 2017: 424).

1.4.2. Merkezilik

Merkezilik, güç kavramı ile yakından ilgilidir. Çünkü güç, merkeziliğin örgüte sağladığı katkıyı ifade etmektedir (Daft, 2015: 276). Örgütlerde, en çok katkı sağlayan bölüm ya da birey, o örgüt için daha önemlidir ve merkezi bir rolü vardır. Örgütlerde kilit rollere sahip bireyler ya da bölümler, örgütte daha güçlü bir konumda olmaktadır (Can vd., 2015: 255).

Merkezilik, bir birey ile başkalarının karşılıklı bağımlılık derecesi ile ilgilidir. Bir bireyin merkeziliği, başkalarının ona bağımlı olmasının yanı sıra, bağımlı olan kişi sayısının artmasına bağlıdır (McShane ve Von Glinow, 2016: 179). Merkezilik, gücü elinde bulunduran birey ile karşısındakilerinin karşılıklı bağımlılıklarını ifade eden bir kavramdır. Örneğin, bir birey çeşitli nedenlerle işe gidemediğinde, kişinin yokluğunda örgütteki işleyiş nasıl değiştiği kişinin merkeziliğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bireyin yokluğundan kimlerin etkilendiği veya işlerin aksayıp aksamadığı bu bağımlılığın derecesini ortaya koymaktadır. Eğer bireyin yokluğundan pek çok kişi etkileniyor ise bu bireyin diğerleri üzerinde güç sahibi olduğunu söylemek mümkündür (Varoğlu, 2015: 176).

1.4.3. Görünürlük

Görünürlük kavramı iki şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak, örgütteki bireyler yöneticilerine ve diğer çalışanlara kendilerini göstermek için, çalışma ortamında herkes tarafından kullanılan veya sıkla geçip gidilen yerlerde çalışmaktadırlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 179). Bunlardan diğeri ise, bireylerin kendi bilgi, başarı ve deneyimlerini diğerlerine daha görünür kılmak amacıyla almış oldukları belge, diploma, sertifika veya plaketleri sergilemeleridir (Varoğlu, 2015: 176, 177).

1.4.4. Takdir Yetkisi

Takdir yetkisi, belirli bir kurala dayanmaksızın ya da başka birinden izin almadan kararı uygulayabilme gücüdür. Örgütlerde yöneticilerin takdir yetkisinin eksikliği, onların daha az güçlü görünmesine neden olmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 180). Takdir

yetkisi aynı zamanda bir kurala veya bir onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür. Örgütlerde yöneticiler güç kaynaklarını kullansalar da çeşitli kurallara sınırlandırılmaktadır. Ancak inisiyatif kullanan yöneticiler, daha özgür bir takdir yetkisine sahip olmaktadır (Varoğlu, 2015: 176). Örgütlerde bireyler, yöneticileri tarafından kendilerine uygulanan güce karşı bazı tepkiler vermektedirler. Aşağıda bireylerin güce karşı verdikleri tepkiler açıklanmaktadır.

1.5. Güce Verilen Kişisel Tepkiler

Örgütlerde bireyler, güç kullanılarak kendi davranışlarının değiştirilmesine çeşitli tepkiler vermektedirler. Bunlar; uyma, özdeşleşme ve benimsemedir (Can vd., 2015: 258-260):

1.5.1. Uyma

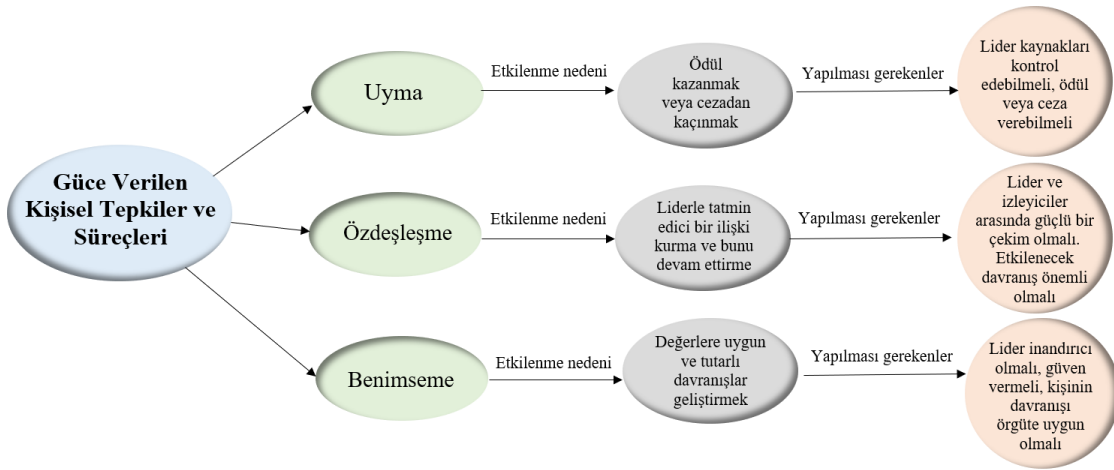
Örgütlerde yöneticiler, ödül ve zorlayıcı güçlerini kullanarak, bireyleri davranışlarını kontrol altına almakta ve onların uyma davranışını sergilemelerini sağlamaktadır. Yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmak için, bireylerin istenen davranışları sergilediklerinde ödüllendirileceklerini, aksi takdirde cezalandırılacaklarını belirtir. Bu durumda bireyler de uyma davranışı göstermektedirler (Erkutlu, 2008: 164). Uyma davranışının gerçekleşmesinin iki koşulu vardır. Bunlardan ilki, kendisine uyulacak kişinin ödül verme gücüne sahip olmasıdır. Birey, uyma davranışı sergilediğinde ödüllendirilmezse, aynı durum tekrarlandığında uyma davranışını göstermemektedir. İkinci koşul ise ödül verecek kişinin, karşısındaki bireylerin davranışı gözlemleme fırsatına sahip olmasıdır (Can vd., 2015: 258).

1.5.2. Özdeşleşme

Özdeşleşme kişilerin karşılıklı etkileşimleriyle olmaktadır. Özdeşleşme, bir bireyin karşısındakilerle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek istemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin güzel ve etkili konuşma yapması, kendine güvenmesi, zekası, mizacı ve hareketleri, onun başkaları tarafından sevilmesine ve diğerleri üzerinde özenme etkisi yaratmasına neden olmaktadır (Bayrak, 2001).

1.5.3. Benimseme

Örgütlerde belli tutum ve davranışları benimsemiş bireyler, bu yönde düşünmekte ve hareket etmektedirler. Çünkü bu tür davranışlar, bireyleri tatmin etmektedir (Erkutlu, 2018: 165). İnsanların benimseme davranışında bulunmalarının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki, bireyin belirli ihtiyaçlarının karşılanması ve yaşadığı problemlerin çözülmesidir. Diğeri ise bireyin tutum ve davranışlarının diğerlerinin tutum ve davranışlarıyla benzer olmasıdır (Bayrak, 2001). Bireylerin güce karşı verdiği tepkiler, bireylerin bu tepkileri verme nedenleri ve bu tepkiler sonucunda yöneticiler tarafından yapılması gereken davranışlar Şekil 1.2.'de özetlenmektedir.



Kaynak: Can, Aşan ve Aydın, 2015, s.260

Şekil 1.2. Güce Verilen Kişisel Tepkiler Ve Süreçleri

Bu şekilden yola çıkarak bireylerin güce karşı uyma, özdeşleşme ve benimseme davranışlarından birini tercih ettiği söylenebilmektedir. Yöneticilerin, bireyler üzerindeki güçlerini korumak için, bireylerin güce karşı verdikleri tepkiler konusunda bilgi sahibi olması ve bu süreci en doğru biçimde yönlendirmesi gerekmektedir. Bu süreci en iyi şekilde yönetebilen yöneticilerin, diğerlerine oranla daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

Güç, en basit ifadeyle bir bireyin bir şeyi yapabilme becerisidir. Yönetimsel anlamda güç ise, bir işi ya da bir görevi yerine getirmek için bireyin gerek duyduğu şeyleri elde etme ve kullanma yeteneğidir. Güç, örgütlerde bulunan temel unsurlardan biridir. Bu nedenle gücün, insan ilişkilerinde ve örgütün etkililiğinin sağlanmasında gerekli bir olgu olduğunu söylemek mümkündür (Bayrak, 2001). Sosyal örgütler olan okullarda, okul yöneticisinin kullandığı güç kaynakları, okuldaki bireyler arasındaki ilişkiler açısından önemli

olmaktadır. Okul yöneticisinin güç kullanımı, öğretmenlerin davranışlarını üzerinde etkili olmakta ve onların performanslarını etkilemektedir.

1.6. İlgili Araştırmalar

Araştırmada güç kaynakları ve güç kullanımına ilişkin alanyazın taraması yapılmıştır. Aşağıda ilgili araştırmalar yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar olmak üzere iki grupta açıklanmaktadır.

1.6.1. Yurtiçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Özcanay'ın (2017) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla yaptığı çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin en fazla yasal gücü kullandığı ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre tüm katılımcılar yöneticilerin en az ödül gücünü kullandığını, yalnızca öğretmenler ise yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmektedirler. Zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından genellikle kullanılmadığı ancak gerektiğinde kullanıldığı konusunda ise hemfikir oldukları görülmektedir.

Taş'ın (2017) teknik öğretmenlerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada teknik öğretmenlerin karizmatik güç ve ödüllendirme gücünü kısmen, yasal güç ve zorlayıcı güçleri ise büyük ölçüde kullandıkları görülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre teknik öğretmenlerin güç kaynaklarını kısmen kullanmalarına karşın yasal ve zorlayıcı gücün en fazla kullanıldığı belirtilmektedir.

Memduhoğlu ve Turhan'ın (2016) öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeylerini saptamak amacıyla yapmış oldukları çalışmanın sonucuna göre, okul müdürlerinin en sık başvurdukları güç kaynağının uzmanlık gücü, en az kullandıkları güç kaynağının ise zorlayıcı güç olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, okul müdürleri çoğunlukla yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçlerini kullanırken zorlayıcı güçlerini ise nadiren kullanmaktadırlar. Araştırmada ortaokulda görev yapan müdürlerin ilkökul müdürlerine oranla yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçlerini daha sık kullandıklarını görülmektedir.

Diş'in (2015) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin okul

yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algılarının kişilik gücü boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesine karşın kıdem değişkenine göre tüm güç boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Sapancı, Aslanargun ve Kılıç'ın (2014) eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre eğitim müfettişlerinin en sık zorlayıcı gücü kullandığı, bunu sırasıyla yasal, uzmanlık ve kişisel gücün takip ettiği görülmektedir. Araştırma sonucunda eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşları ve branşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yorulmaz'ın (2014) ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeylerini saptamak amacıyla yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin en fazla yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları, yöneticilerin algılarına göre ise en fazla ödüllendirme ve uzmanlık gücünü kullandıkları görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin en az karizmatik ve ödüllendirme gücünü kullandıkları, yöneticilerin algılarına göre ise en az zorlayıcı ve karizmatik gücü kullandıkları sonucuna varılmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal ve zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Ödüllendirme gücü ile kıdem anlamlı bir arasında bir anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kayalı'nın (2011) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Uşak İlinde yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından en fazla ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü kullandıkları, daha sonra yasal gücü kullandıkları, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları görülmektedir.

Yılmaz ve Altinkurt'un (2011) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, okul yöneticilerin sırasıyla yasal, uzmanlık, zorlayıcı, karizmatik ve ödül gücünü kullandıkları

görülmektedir. Araştırmada okul yöneticilerinin en fazla yasal gücünü, en az ise ödül gücünü kullandığı sonucuna varılmaktadır.

Aslanargun'un (2011), okul müdürlerinin okul yönetiminde başvurduğu güç türlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasının sonucunda hem öğretmenler hem de okul müdürlerinin görüşlerine göre, okul yönetiminde en çok uzmanlık ve bilgi gücünün, en az ise ödül, zorlayıcı ve karizmatik gücün kullanıldığı görülmektedir.

Helvacı ve Kayalı'nın (2011) okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmaya göre, öğretmen görüşlerinin öğrenim, branş ve kıdem durumuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal, zorlayıcı, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

Zafer'in (2008) öğretmen görüşlerine göre, resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında değerlendirilen, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları düzeylerinin özel okullarda resmi okullara oranla daha iyi olduğu görülmektedir. Bu çalışmada cinsiyetin, öğretmenlerin örgütsel güç kaynakları algısında bir etkisi olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre uzmanlık gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark görülmezken karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.6.2. Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Vazifeh, Keivani, Poudineh, Sadegh ve Rad'ın (2014) yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücün örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkili olduğu ancak zorlayıcı gücün örgütsel bağlılıkla zayıf ve negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları karizmatik gücün çalışanları diğer güç kaynaklarından daha fazla etkileyebileceğini göstermektedir.

Gupta ve Sharma (2008) çalışmasında örgütteki bireylerin yasal gücü, ödül gücü, uzmanlık ve karizmatik gücü algılamalarının örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu, buna karşın bilgi ve yasal gücü algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) bağlılık ile güç ilişkisi üzerine yaptığı çalışmada yasal gücün normatif bağlılık üzerinde etkisinin olmadığını ancak ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Lawrence ve Robinson (2007) çalışmasında yöneticilerin kullandığı örgütsel gücün çalışanları istemeyen davranışları teşvik ettiğini, etkileme veya kuvvetin de bireylerin örgüte karşı olumsuz duygular hissetmelerine neden olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma güç kullanımının örgütlerde olumsuz sonuçlar doğurabildiği üzerinde durmaktadır.

Jahangir, Akbar ve Begum (2006) yöneticilerin sosyal gücüne ilişkin çalışmasında, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, zorlayıcı güç ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Tjosvold, Sun ve Wan (2005) çalışmasında sosyal bağlamın iş birliği ve rekabet kavramlarıyla güç kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmada yüksek güç kullanımının düşük güce oranla çalışanlara yardımcı olmayı sağladığı ancak rekabetçi olmadığı belirtilmektedir. Araştırma, gücün başkalarının başka türlü yapmayacakları şeyleri yaptırmak için kullanılmasını, gücün rekabetçi bir ortamda gerçekleştiği sonucuna varmaktadır.

Somech ve Zahavy'nin (2002) üst düzey yöneticilerin öğretmenleri etkilemede kullandıkları örgütsel gücün etkileme stratejilerini belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, üst düzey yöneticilerin sert etkileme tekniklerinden ziyade yumuşak ve rasyonel stratejileri tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Araştırmada gücün mutlak terimler yerine göreceli olarak tartışılması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

2. BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, devlete bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerini incelemek amacıyla karma yöntem desenlerinden açıklayıcı ardışık desen kullanılmıştır. Karma yöntem hem nicel hem de nitel verilerin toplanarak analiz edildiği ve elde edilen verilerin bütünleştirildiği bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmada karma yöntem deseni olarak açıklayıcı ardışık desen tercih edilmiştir. Açıklayıcı ardışık desende amaç, nicel yöntemleri kullanarak veri toplamak ve sonrasında elde edilen nicel sonuçlara daha derinlemesine açıklama getirebilmek için nitel yöntemlerinin kullanılmasıdır (Creswell, 2017a: 3, 6). Araştırmada ilk olarak nicel veriler toplanarak analiz edilmiştir. Daha sonra nitel veriler toplanarak analiz edilmiş ve ilk aşamada elde edilen nicel veriler, nitel verilerle desteklenerek ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla tarama modelinden faydalanılmıştır. Tarama modeli, var olan durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu model, araştırmaya konu olan olay ya da bireyleri herhangi bir etkileme çabasına girmeden kendi koşulları içerisinde tanımlamaya çalışır (Karasar, 2014: 77). Araştırmada tarama modeli kullanılarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Karma yöntemle yürütülen araştırmada, nicel verileri derinlemesine incelemek amacıyla nitel verilerin toplanmasında olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni diğer adıyla fenomenoloji, günlük hayatta deneyimlediğimiz ve farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadığımız olgulara odaklanan araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69). Olgubilim deseni, insanların bir olguya ilişkin gözlemlerini ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanmaktadır. Olgubilim deseni, insanların bir olguyu nasıl algıladıkları, olguya ilişkin tutumları ve olguyu nasıl betimledikleriyle ilgilidir (Patton, 2018: 104). Araştırmada olgubilim deseni kullanılarak,

öğretmenlerin ve okul müdürlerinin güç olgusuna ilişkin algılarını ve deneyimlerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma karma yöntem çalışması olduğundan, nicel bölüm için evren ve örneklem seçimi, nitel bölüm için ise çalışma grubunun belirlenmesi aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Nicel Boyut

Araştırmanın evrenini, 2017- 2018 eğitim öğretim yılında Aydın İli Efeler İlçesindeki devlete bağlı 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 1219 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerden, seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 320 öğretmen oluşturmaktadır.

Tabakalı örnekleme, evreni kendi içinde homojen bir grup olarak kabul etmek yerine, evrendeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evrene genelleme yapabilmek amacıyla kullanılan bir örnekleme türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 116). Problem durumunu derinlemesine incelemek ve araştırma sonuçlarını evrene genelleme yapabilmek amacıyla Aydın ili Efeler ilçesindeki devlete bağlı ortaöğretim kurumlarından fen lisesi, anadolu liseleri, güzel sanatlar lisesi, sosyal bilimler lisesi, imam hatip liseleri ve mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenler tabakalı örnekleme yöntemiyle örnekleme alınmıştır.

Tabakalı örneklem ile belirlenen okullarda görev yapan öğretmenler seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Seçkisiz örnekleme yönteminde evrendeki tüm bireylerin seçilme olasılığı aynıdır ve bir bireyin seçimi diğer bireylerin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 84). Araştırmanın evrenini oluşturan okulların listesi Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Aydın İli Efeler İlçesinde Bulunan ve Araştırmanın Evrenini Oluşturan Devlete Bağlı Liseler

	Okul İsimleri
1	Adnan Menderes Anadolu Lisesi
2	Aydın Anadolu İmam Hatip Lisesi
3	Aydın Atatürk Anadolu Lisesi
4	Aydın Fen Lisesi
5	Aydın Lisesi
6	Aydın Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
7	Aydın Sosyal Bilimler Lisesi
8	Aydın Yüksel Yalova Güzel Sanatlar Lisesi
9	Cumhuriyet Anadolu Lisesi
10	Dalama Çok Programlı Anadolu Lisesi
11	Efeler Anadolu Lisesi
12	Emel-Mustafa Uşaklı Anadolu Lisesi
13	Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14	Mesleki Eğitim Merkezi
15	Mimar Sinan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
16	Murat-Hale Küçükkoğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
17	Osmangazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
18	Süleyman Demirel Anadolu Lisesi
19	Şehit Orkun Alp Arslan Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
20	Şehit Polis Nedip Cengiz Eker Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
21	Umurlu Anadolu İmam Hatip Lisesi
22	Umurlu Çok Programlı Anadolu Lisesi
23	Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Örneklem büyüklüğünü belirlemede, Karasar'ın (2014: 124) örneklem büyüklükleri hesaplama formülünden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, %95' lik güven aralığı ve %5'lik sapma miktarı için esas alındığında 1219 olan öğretmen evrenini 292 öğretmenin temsil edebildiği görülmektedir. Ancak ölçeklerin uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunlardan dolayı, örneklem büyüklüğü %10 fazla hesaplanarak 320 kişi olarak belirlenmiştir. Örnekleme alınan okullar, evreni temsil edebilme gücüne göre seçilmiştir. Araştırmada 430 anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerden hatalı ve eksik doldurulanlar çıkartıldıktan sonra 378 anket ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Örnekleme oluşturulan katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

2.2.1.1. Öğretmenlere ait kişisel ve mesleki bilgiler

Öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okul kıdemine göre dağılımları Tablo 2.2.'deverilmektedir.

Tablo 2.2. Katılımcılara İlişkin Kişisel ve Mesleki Bilgiler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	195	51.6
	Erkek	183	48.4
	Toplam	378	100.0
Okul türü	Fen Lisesi	15	4.0
	Anadolu Lisesi	143	37.8
	Sosyal Bilimler Lisesi	11	2.9
	İmam Hatip Lisesi	30	7.9
	Meslek Lisesi	170	45.0
	Güzel Sanatlar Lisesi	9	2.4
	Toplam	378	100.0
Branş	Branş öğretmeni	302	79.9
	Meslek dersi öğretmeni	76	20.1
	Toplam	378	100.0
Eğitim durumu	Lisans	341	90.2
	Lisansüstü	37	9.8
	Toplam	378	100.0
Mesleki kıdem	0-10 yıl arası kıdem	26	6.9
	11-21 yıl arası kıdem	145	38.4
	22 yıl ve üzeri kıdem	207	54.8
	Toplam	378	100.0
Okul kıdemi	0-5 yıl arası kıdem	126	33.3
	6-11 yıl arası kıdem	150	39.7
	12 yıl ve üzeri kıdem	102	27.0
	Toplam	378	100.0
Gruplanmış okul türü	Genel liseler	169	44.7
	Meslek liseleri	209	55.3
	Toplam	378	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %51.6'sı kadın, %48.4'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Buradan yola çıkarak araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin sayısının, erkek öğretmenlerden fazla olduğu görülmektedir. Tablo 2.2.'den yola çıkarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, %4'ünün Fen Lisesi, %37.8'inin Anadolu Lisesi, %2.9'unun Sosyal Bilimler Lisesi, %7.9'unun İmam Hatip Lisesi, %45'inin Meslek Lisesi ve %2.4'ünün Güzel Sanatlar Lisesinde görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu Meslek Lisesi öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %79.9'unu branş öğretmenleri, %20.1'ini meslek dersi öğretmenleri oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı branş öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %90.2'si lisans mezunu iken, %9.8'i lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların çoğu lisans mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam mesleki kıdemlerine bakıldığında, öğretmenlerin %6.9'unun 0-11 yıl arası mesleki kıdem, %38.4'ünün 11-21 yıl arası mesleki kıdem, %54.8'inin de 22 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı 22 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki toplam çalışma süresine (okul kıdemi) bakıldığında, öğretmenlerin %33.3'ünün 0-5 yıl arası kıdem, %39.7'sinin 6-11 yıl arası kıdem, %27'sinin de 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu 6-11 yıl arası okul kıdemine sahip öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmada okul türleri karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla okullar, Genel Liseler ve Meslek Liseleri olmak üzere iki ayrı kategoride gruplanmıştır. Genel Liseler kategorisinde Fen Liseleri, Anadolu Liseleri ve Sosyal Bilimler Liseleri ele alınırken, Meslek Liseleri kategorisinde Mesleki ve Teknik Liseler, İmam Hatip Liseleri ve Güzel Sanatlar Liseleri ele alınmıştır. Araştırmada katılımcıların %44.7'si Genel Liselerde, %55.3'ü Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

2.2.2. Nitel Boyut

Araştırmanın nitel boyutunda çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Maksimum çeşitlemede amaç, küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Maksimum çeşitlilik genellemenin aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak durumun var olup olmadığını belirlemek ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymak için kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Araştırmada devlete bağlı ortaöğretim kurumlarının tümünü temsil etmek amacıyla, maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen çalışma grubu fen lisesi, anadolu lisesi, güzel sanatlar lisesi, sosyal bilimler lisesi, imam hatip lisesi ve mesleki ve teknik liseden seçilen birer öğretmen ve birer okul müdüründen oluşmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken kullanılan bir diğer örnekleme türü ölçüt örneklemedir. Ölçüt örnekleme, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122). Bu örnekleme türünde örneklem seçimi belirli bir ölçüt dahilinde yapılır. Ölçüt örnekleme yöntemiyle 5 yıl ve üzeri okul kıdemine sahip öğretmenler çalışma grubuna dahil edilmişlerdir. Bu ölçütün

belirlenmesinin nedeni, 5 yıl ve üzeri okul kıdemine sahip olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yeterli deneyime sahip olmalarıdır.

Araştırmada gönüllülük esasına göre her bir okul türünden bir öğretmen ve bir okul müdürü olmak üzere, altı öğretmen ve altı okul müdürüyle görüşme yapılmıştır. Öğretmenlere Ö₁, Ö₂... şeklinde, okul müdürlerine de M₁, M₂... şeklinde kod isimleri verilmiştir. Aşağıda katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2.3.'de verilmektedir.

Tablo 2.3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Çalışılan Okul Türü	Mesleki Kıdem	Okul Kıdemi
M ₁	E	Meslek Lisesi	30	8
M ₂	E	Anadolu Lisesi	25	4
M ₃	E	Fen Lisesi	27	7
M ₄	E	Güzel Sanatlar Lisesi	31	4
M ₅	K	İmam Hatip Lisesi	15	2
M ₆	E	Sosyal Bilimler Lisesi	21	3
Ö ₁	E	Meslek Lisesi	28	9
Ö ₂	K	Anadolu Lisesi	19	10
Ö ₃	E	Fen Lisesi	13	6
Ö ₄	K	Güzel Sanatlar Lisesi	20	5
Ö ₅	K	İmam Hatip Lisesi	17	7
Ö ₆	E	Sosyal Bilimler Lisesi	16	6

Tablo 2.3.'de görüldüğü gibi katılımcılardan 6 okul müdürünün 5'i erkek, 1'i kadındır. Öğretmenlerin ise 3'ü erkek ve 3'ü kadındır. Görüşme yapılan okul müdürlerinin mesleki kıdemi 15 ile 31 yıl arasında, öğretmenlerin mesleki kıdemi de 13 ile 28 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin okul kıdemi, diğer bir deyişle buldukları okuldaki çalışma süreleri 5 ile 10 yıl arasında, okul müdürlerinin okul kıdemi 2 ile 8 yıl arasında olmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada karma yöntem çalışması olduğundan nicel bölüm ve nitel bölüm için farklı veri toplama araçları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Nicel Boyut

Araştırmanın nicel boyutunda veri toplamak amacıyla Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği (OÖGÖ) kullanılmıştır. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçekle ilgili genel açıklamalar ve katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise okul müdürlerinin kullandıklarını güç kaynaklarını değerlendirmeye yönelik 40 soru yer almaktadır. 5’li likert tipi olan Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinde güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde, her bir madde için, “Hiçbir zaman” seçeneğine 1, “Çok nadir” seçeneğine 2, “Bazen” seçeneğine 3, “Çoğunlukla” seçeneğine 4 ve “Her zaman” seçeneğine ise 5 puan verilmiştir.

Araştırmada ölçeğin güvenilirliğinin sağlanmasında en temel unsurlardan biri iç tutarlılıktır. İç tutarlılık, ölçekteki maddelerin birbiriyle uyumunu ifade etmektedir. İç tutarlılığın sağlanmasında ise güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alpha değerine bakılarak yorum yapılmaktadır (Pallant, 2015). Araştırmada, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış olup, Cronbach alpha değeri .86 bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında, her bir boyutun Cronbach alpha değeri Tablo 2.4.’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçekteki Boyutlar	Cronbach Alpha Değeri
Yasal Güç	.74
Ödül Güç	.86
Zorlayıcı Güç	.88
Uzmanlık Gücü	.92
Karizmatik Güç	.94

DeVellis (2012), güvenilirliğin sağlanabilmesi için ideal Cronbach Alpha değerinin .70’in üstünde olması gerektiğini belirtmektedir. Buradan yola çıkarak, ölçeğin ve alt boyutlarının Cronbach alpha değerlerinin .70’in üstünde bir değer olmasından dolayı kullanılan ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.2. Nitel Boyut

Araştırmada, alt problemlere ilişkin sorular yönelterek, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin tutum, düşünce ve deneyimlerini ortaya çıkarmak amacıyla görüşme tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 130) kullanılmıştır. Görüşmede, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede, belli düzeyde standartlık olması ve aynı zamanda esnekliğin sağlanabilmesi (Türnüklü, 2000) nedeniyle, araştırmada kullanılması tercih edilmiştir. Geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile araştırmanın; “Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücüne ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar nelerdir?” ve “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin performansının üzerindeki etkisi nelerdir?” alt problemlerine yanıt aranmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmacı tarafından nicel verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler için hazırlanan görüşme formları karşılaştırma yapabilmek ve alınan verileri doğrulamak amacıyla birbirlerine paralel olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme sorularına ilişkin uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada iç geçerliğin sağlanabilmesi amacıyla uzman incelemesi yapılmıştır. Alan uzmanı tarafından görüşme soruları ve pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler incelenmiş ve gerekli kısımlar düzeltilmiştir. Görüşmelerde pilot uygulama aşamasında öğretmenler tarafından anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan ifadeler çıkarılmıştır. Öğretmenler için hazırlanan görüşme formunda yer alan “Okul müdürünüzün kendisini geliştirmek için lisansüstü eğitim alıp almadığı konusunda bilginiz var mı?” şeklindeki soru, öğretmenlerin bu konuda fikir sahibi olmamalarından dolayı yanıtlayamadığı görülmüş ve görüşme sorularından çıkarılmıştır. Soru düzenlenerek yalnızca okul müdürlerine yöneltilmiştir. Bu soru okul müdürlerine, “Daha iyi bir okul yöneticisi olmak için neler yapıyorsunuz? Kendinizi geliştiriyor musunuz? (Eğitim yönetimi alanında kitapları okumak, Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almak, konferanslara katılmak gibi)” şeklinde sorulmuştur. Araştırmada tutarlılığın sağlanabilmesi için görüşme sonucunda araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar, alan uzmanı tarafından kontrol edilmiştir. Uzman görüşü ile yapılan düzenlemeler sonucunda görüşme formunun son hali verilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin hazırlanan görüşme

formu Ek 2’de, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan görüşme formu Ek 3’te verilmektedir.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada nicel ve nitel boyutlarda toplanan verilerin analiz süreci aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Nicel Boyut

Araştırmanın nicel boyutunda veri analizinden önce basıklık ve çarpıklık katsayıları göz önünde bulundurularak normallik testleri yapılmış ve aykırı değerler atılarak, normal dağılım sağlanmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde betimleyici analiz yapılarak frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları boyutları ile katılımcıların cinsiyet, branş, eğitim durumu ve gruplandırılmış okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden ilişkisiz örneklem t-testi tekniği; okul kıdemi bakımından anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA), mesleki kıdem ve çalışılan okul türü ile anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları bulgular bölümünde tablolar halinde verilmektedir.

2.4.2. Nitel Boyut

Nitel verilerin analizi, içerik analizi ile yapılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilmek amacıyla birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı biçimde düzenleyerek yorumlamaktır. İçerik analizinde kullanılan tekniklerden biri kodlama yapılmasıdır. Kodlama, kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümlerin, araştırmacı tarafından tanımlayıcı sözcük ya da sözcük gruplarıyla isimlendirilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-243).

Nitel verilerin toplanmasında okul müdürleriyle yapılan görüşmeler müdür odasında, öğretmenlerle yapılan görüşmeler ise öğretmenler odası, toplantı salonu, müdür yardımcılarının odası ve boş sınıflarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde gönüllülük esası göz önünde bulundurularak ses kaydı yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 25- 35 dakika arası sürmüştür. Nitel verilerin analizinde okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde alınan ses kayıtları, bilgisayar ortamında metin haline dönüştürülmüştür. Metinlerde, French

ve Raven'in (1959) beşli güç sınıflandırılmasında ve aynı zamanda kullanılan ölçekte yer alan beş boyut tema olarak alınmıştır. Bu temalar, yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bu temaların altında, metinlerde tekrarlanan ve anlam bütünlüğü olan ifadeler kodlar verilmiştir. Veri analizini kolaylaştırmak açısından oluşturulan kodlar, bir liste halinde sıralanarak, kod listesi oluşturulmuştur. Kodlaması yapılan metinler, alan uzmanı tarafından kontrol edilerek, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan kodlamalardan yola çıkarak, her bir alt probleme ilişkin örüntüleri ifade eden şemalar çizilerek, şemalar aracılığıyla bulgular yorumlanmıştır. Ayrıca yapılan görüşmelerde katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar verilerek, okuyucuya aktarılmıştır.

Nitel veri analizinde inandırıcılığın ve tutarlılığın sağlanabilmesi, kodlayıcılar arasında uzlaşmanın sağlanması ile mümkün olmaktadır. Kodlayıcılar arasında uzlaşma, elde edilen verilerin iki ya daha araştırma tarafından kodlanması ve bu kodlamalar arasındaki tutarlılığın kontrol edilmesiyle yapılmaktadır (Creswell, 2017b: 200). Araştırmada görüşmeler sonucunda elde edilen veriler araştırmacı ve alan uzmanı tarafından ayrı zamanlarda kodlanmış ve yapılan kodlamalar karşılaştırılmıştır. Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen Uzlaşma yüzdesi= $\frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$ formülü kullanılarak araştırmanın güvenilirliği %81 bulunmuştur. Miles ve Huberman'a göre uzlaşma yüzdesinin %70'in üstünde bir değer alması, araştırmanın güvenilir olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak nitel veri analizi sonucunda güvenilir bir sonuç elde edildiğini söylemek mümkündür. Araştırmada geçerliliğin sağlanabilmesi açısından da katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilmektedir.

3. BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın nicel boyutunda “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ile elde edilen veriler ile araştırmanın nitel boyutunda görüşme tekniği ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Nicel Boyuta İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın nicel boyutunda toplanan verilerin analizi ile ortaya çıkan bulgular tablolar ile verilmektedir.

3.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin yasal gücü, zorlayıcı gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü kullanma düzeylerini belirlemek amacıyla güç kaynaklarının alt boyutlarının betimsel analizi yapılmış olup aşağıda Tablo 3.1’de verilmektedir.

Tablo 3.1. Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait İstatistikler

Güç Kaynakları	N	\bar{x}	S
Yasal Güç	378	3.94	.65
Ödül Gücü	378	3.51	.79
Zorlayıcı Güç	378	2.40	.79
Uzmanlık Gücü	378	3.84	.76
Karizmatik Güç	378	3.29	.90

Yukarıdaki tablodan yola çıkarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri ele alındığında, okul müdürlerinin yasal güç kullanımının ($\bar{x}=3.94$) diğer güç türlerine göre en fazla olduğu görülmektedir. Yasal gücü takip eden uzmanlık gücü de ($\bar{x}=3.84$) yasal güçten sonra okul müdürlerinin en fazla kullandığı güç kaynağıdır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin en az kullandığı güç kaynağı zorlayıcı güç ($\bar{x}=2.40$) olmaktadır.

3.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yasal gücü, zorlayıcı gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü kullanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyet, branş, eğitim durumu ve gruplandırılmış okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla ilişkisiz örneklem t-testi tekniği; öğretmenlerin okul kıdemi açısından anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), öğretmenlerin mesleki kıdemi ve çalıştıkları okul türü ile anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış olup, bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmaktadır.

3.1.2.1. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 3.2.'de verilmektedir.

Tablo 3.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Yasal Güç	Kadın	195	3.94	.66	376	.16	.87
	Erkek	183	3.93	.64			
Ödül Gücü	Kadın	195	3.44	.77	376	-2.00	.05
	Erkek	183	3.60	.80			
Zorlayıcı Güç	Kadın	195	2.41	.87	376	.30	.76
	Erkek	183	2.40	.75			
Uzmanlık Gücü	Kadın	195	3.82	.75	376	-.57	.57
	Erkek	183	3.87	.77			
Karizmatik Güç	Kadın	195	3.24	.91	376	-1.28	.20
	Erkek	183	3.35	.90			

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin kadın öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}_{kadın}= 3.44$) ile erkek öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}_{erkek}=3.60$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($t_{(376)} = -2.00, p < 0.05$). Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ($d=0.2$) bu farkın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.1.2.2. Branş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, öğretmen branşlarına göre t-testi sonuçları Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Branş Türü	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Yasal Güç	Branş öğretmeni	302	3.91	.67	376	1.98	.05
	Meslek dersi öğretmeni	76	4.07	.53			
Ödül Gücü	Branş öğretmeni	302	3.51	.79	376	-.37	.71
	Meslek dersi öğretmeni	76	3.54	.77			
Zorlayıcı Güç	Branş öğretmeni	302	2.41	.82	376	.15	.88
	Meslek dersi öğretmeni	76	2.40	.78			
Uzmanlık Gücü	Branş öğretmeni	302	3.83	.79	376	-.69	.49
	Meslek dersi öğretmeni	76	3.90	.65			
Karizmatik Güç	Branş öğretmeni	302	3.25	.92	376	-1.71	.09
	Meslek dersi öğretmeni	76	3.45	.82			

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin branş öğretmenlerinin ortalaması ($\bar{x}_{\text{branş}}=3.91$) ile meslek öğretmenlerinin ortalaması ($\bar{x}_{\text{meslek}}=4.07$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($t_{(376)}=1.98$, $p<0.05$). Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ($d=0.2$) bu farkın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.1.2.3. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumuna göre t-testi sonuçları Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Yasal Güç	Lisans	341	3.94	.65	376	-.01	.99
	Lisansüstü	37	3.94	.65			
Ödül Gücü	Lisans	341	3.50	.78	376	-1.05	.29
	Lisansüstü	37	3.64	.85			
Zorlayıcı Güç	Lisans	341	2.40	.81	376	.07	.95
	Lisansüstü	37	2.39	.83			
Uzmanlık Gücü	Lisans	341	3.85	.75	376	.83	.41
	Lisansüstü	37	3.75	.83			
Karizmatik Güç	Lisans	341	3.29	.91	376	-.43	.67
	Lisansüstü	37	3.35	.84			

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonucunda, tüm güç kaynakları boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0.05$).

3.1.2.4. Gruplandırılmış okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Öğretmenlerin görev yaptığı okullar genel ve meslek liseleri arasında karşılaştırma yapılabilmesi açısından iki grupta incelenmektedir. Daha önce belirtildiği üzere fen liseleri, anadolu liseleri ve sosyal bilimler liseleri genel liseler; güzel sanatlar lisesi, imam hatip liseleri ve mesleki ve teknik liseler de meslek liseleri grubunda yer almaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin gruplandırılmış okul türüne göre t-testi sonuçları Tablo 3.5.'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Gruplandırılmış Okul Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Yasal Güç	Genel Liseler	169	3.80	.67	376	-3.93	.00
	Meslek Liseleri	209	4.05	.60			
Ödül Gücü	Genel Liseler	169	3.55	.79	376	.81	.42
	Meslek Liseleri	209	3.49	.78			
Zorlayıcı Güç	Genel Liseler	169	2.28	.79	376	-2.72	.01
	Meslek Liseleri	209	2.50	.82			
Uzmanlık Gücü	Genel Liseler	169	3.78	.86	310,9	-1.38	.18
	Meslek Liseleri	209	3.89	.66			
Karizmatik Güç	Genel Liseler	169	3.22	.93	376	-1.30	.19
	Meslek Liseleri	209	3.35	.88			

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin görev yaptığı mesleki ve genel liselere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin genel liselerdeki puanın ortalaması ($\bar{x}_{\text{genel}}=3.80$) ile meslek liselerindeki puanın ortalaması ($\bar{x}_{\text{meslek}}=4.05$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($t_{(376)}=-3.93$, $p<0.05$). Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ($d=0.4$) bu farkın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Zorlayıcı güç boyutunda da genel liselerdeki puanın ortalaması ($\bar{x}_{\text{genel}}=2.28$) ile meslek liselerindeki puanın ortalaması ($\bar{x}_{\text{meslek}}=2.50$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ($d=0.3$) bu farkın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.1.2.5. Okul kıdemi değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin okul kıdemine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Okul Kıdemi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yasal Güç	Gruplar arası	.503	2	.25	.60	.54	-
	Gruplar içi	156.88	375	.42			
	Toplam	157.38	377				
Ödül Gücü	Gruplar arası	1.39	2	.69	1.12	.33	-
	Gruplar içi	231.71	375	.62			
	Toplam	233.10	377				
Zorlayıcı Güç	Gruplar arası	3.85	2	1.92	2.94	.05	0-5 yıl ve 6-11 yıl arasında
	Gruplar içi	245.49	375	.65			
	Toplam	249.37	377				
Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	.76	2	.38	.66	.52	-
	Gruplar içi	216.10	375	.58			
	Toplam	217.46	377				
Karizmatik Güç	Gruplar arası	6.43	2	3.21	4.01	.02	0-5 yıl ve 6-11 yıl arasında
	Gruplar içi	300.54	375	.80			
	Toplam	306.97	377				

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin okul kıdemi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, zorlayıcı güç boyutunda 0-5 yıl okul kıdemi (\bar{x} = 2.27), 6-11 yıl okul kıdemi (\bar{x} = 2.51), 12 yıl ve üzeri okul kıdeminin (\bar{x} = 2.4) en az ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmiştir [$F_{(2-375)} = 2.94, p < 0.05$]. Test sonucu zorlayıcı güç boyutunda hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2 = 0.01$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, anlamlı farkın 0-5 yıl okul kıdemi ve 6-11 yıl okul kıdemi arasında olduğu görülmektedir.

Karizmatik güç boyutunda ise, 0-5 yıl okul kıdemi (\bar{x} = 3.48), 6-11 yıl okul kıdemi (\bar{x} = 3.19), 12 yıl ve üzeri okul kıdeminin (\bar{x} = 3.22) en az ikisi arasında istatistiksel olarak

anlamli fark gözlenmiştir [$F_{(2-375)} = 4.01, p < 0.05$]. Test sonucu zorlayıcı güç boyutunda hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2 = 0.02$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, anlamlı farkın 0-5 yıl okul kıdemi ve 6-11 yıl okul kıdemi arasında olduğu görülmektedir.

3.1.2.6. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre Kruskal- Wallis testi sonuçları Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	χ^2	p	Anlamlı fark
Yasal Güç	0-10 yıl arası kıdem	26	198.94	.23	.89	-
	11-21 yıl arası kıdem	145	187.86			
	22 yıl ve üzeri kıdem	207	189.46			
	Toplam	378				
Ödül Gücü	0-10 yıl arası kıdem	26	189.87	.11	.94	-
	11-21 yıl arası kıdem	145	187.15			
	22 yıl ve üzeri kıdem	207	191.10			
	Toplam	378				
Zorlayıcı Güç	0-10 yıl arası kıdem	26	190.88	.02	.99	-
	11-21 yıl arası kıdem	145	190.24			
	22 yıl ve üzeri kıdem	207	188.81			
	Toplam	378				
Uzmanlık Gücü	0-10 yıl arası kıdem	26	194.81	1.00	.61	-
	11-21 yıl arası kıdem	145	195.82			
	22 yıl ve üzeri kıdem	207	184.40			
	Toplam	378				
Karizmatik Güç	0-10 yıl arası kıdem	26	211.44	1.22	.54	-
	11-21 yıl arası kıdem	145	190.03			
	22 yıl ve üzeri kıdem	207	186.37			
	Toplam	378				

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya

koymak amacıyla yapılan Kruskal- Wallis testi sonucunda, gücün tüm boyutlarında kıdemler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0.05$).

3.1.2.7. Çalışılan okul türüne göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin görev yaptığı okul türü arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Kruskal- Wallis testi sonucunda, okul türleri ile yasal güç arasında [$\chi^2_{(5)}= 19.93$, $p<0.05$], ödül gücü arasında [$\chi^2_{(5)}= 14.25$, $p<0.05$], zorlayıcı güç arasında [$\chi^2_{(5)}= 27.36$, $p<0.05$] ve karizmatik güç arasında [$\chi^2_{(5)}= 22.42$, $p<0.05$] anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Okul türüne göre yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı farklılığın yönünün belirlenmesi amacıyla Mann- Whitney U testi yapılmıştır. Aşağıda analiz sonuçları tablo ile gösterilmektedir.

Tablonun daha anlaşılır olması amacıyla okul türlerine numaralar verilmiştir. Aşağıdaki tabloda okullara verilen numaralar belirtilmiştir.

1	Fen Lisesi	4	İmam Hatip Lisesi
2	Anadolu Lisesi	5	Meslek Lisesi
3	Sosyal Bilimler Lisesi	6	Güzel Sanatlar Lisesi

Katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin, katılımcıların görev yaptıkları okul türüne göre Kruskal- Wallis testi sonuçları Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yasal Güç	1	15	168.70	19.93	.00	5 - 2
	2	143	164.02			
	3	11	196.41			5 - 4
	4	30	167.02			
	5	170	216.00			
	6	9	195.00			
	Toplam	378				
Ödül Gücü	1	15	210.80	14.26	.01	6 – tümü
	2	143	186.62			3 – 5
	3	11	274.36			3 - 2
	4	30	214.85			
	5	170	184.35			
	6	9	108.83			
	Toplam	378				
Zorlayıcı Güç	1	15	211.63	27.36	.00	6 – tümü
	2	143	173.86			3 – tümü
	3	11	95.86			5 - 2
	4	30	163.27			5 - 4
	5	170	205.16			
	6	9	307.33			
	Toplam	378				
Uzmanlık Gücü	1	15	176.97	27.36	.26	-
	2	143	182.36			
	3	11	259.32			
	4	30	209.32			
	5	170	189.59			
	6	9	171.06			
	Toplam	378				
Karizmatik Güç	1	15	142.83	22.42	.00	3 – 4 hariç tümü
	2	143	179.48			4 - 3 hariç tümü
	3	11	262.14			
	4	30	256.73			
	5	170	188.34			
	6	9	135.44			
	Toplam	378				

Mann-Whitney U Testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda;

Yasal güç boyutunda,

- Meslek Liseleri (\bar{x} :134.03) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} : 176.32) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($U=8870.5$, $p<0.05$).
- Meslek Liseleri ile (\bar{x} :104. 61) ile İmam Hatip Liseleri (\bar{x} : 77.20) arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($U= 1851$, $p<0.05$).

Test sonucu yasal güç boyutunda hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2 = 0.05$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ödül gücü boyutunda,

- Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} : 11.55) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :74.88) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($U=412$, $p<0.05$).
- Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :131.14) ile Meslek Liseleri (\bar{x} :88.4) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($U=493.5$, $p<0.05$).
- Güzel Sanatlar Lisesi ile tüm liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :8.72) ile Fen Lisesi (\bar{x} :14.77) arasında ($U=33.5$),

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :46.28) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :78.40) arasında ($U=371.5$),

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :6.0) ile Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :14.18) arasında ($U= 9$),

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :11.83) ile İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :22.45) arasında ($U= 61.5$),

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :56.0) ile Meslek Liseleri (\bar{x} :91.8) arasında ($U=459$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0.05$).

Test sonucu ödül gücü boyutunda hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2 = 0.04$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Zorlayıcı güç boyutunda,

- Meslek Liseleri (\bar{x} :168.9) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :142.85) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($U= 10131.5$, $p<0.05$).
- Meslek Liseleri (\bar{x} :104,4) ile İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :80,68) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($U= 1617.5$, $p<0.05$).
- Güzel Sanatlar Lisesi ile tüm liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :17.06) ile Fen Lisesi (\bar{x} :9.77) arasında ($U=26.5$),

Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :124.33) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :73.49) arasında (U=213.0),
Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :15.17) ile Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :6.68) arasında (U=7.5),
Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :30.89) ile İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :16.73) arasında (U=37.0),
Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :139.89) ile Meslek Liseleri (\bar{x} :87.36) arasında (U=316.0)
istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0.05$).

- Sosyal Bilimler Lisesi ile tüm liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :8.59) ile Fen Lisesi (\bar{x} :17.10) arasında (U=28.5),
Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :46.09) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :79.92) arasında (U=441.0),
Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :14.27) ile İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :23.47) arasında (U=91.0),
Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :44.23) ile Meslek Liseleri (\bar{x} :94.03) arasında (U=420.5)
istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0.05$).

Test sonucu zorlayıcı güç boyutunda hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2 = 0.07$) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Karizmatik güç boyutunda,

- Sosyal Bilimler Lisesi ile İmam Hatip Liseleri hariç tüm liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :18.32) ile Fen Lisesi (\bar{x} :9.97) arasında (U=29.5),
Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :108.41) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :75.12) arasında (U=446.5),
Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :124.18) ile Meslek Liseleri (\bar{x} :88.18) arasında (U=570.0),
Sosyal Bilimler Lisesi (\bar{x} :13.41) ile Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :6.94) arasında (U=17.5)
istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0.05$).

- İmam Hatip Liseleri ile Sosyal Bilimler hariç tüm liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :27.52) ile Fen Lisesi (\bar{x} :13.97) arasında (U= 89.5),

İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :116.10) ile Anadolu Liseleri (\bar{x} :80.90) arasında (U= 1272.0),

İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :131.58) ile Meslek Liseleri (\bar{x} :95.01) arasında (U= 1617.5),

İmam Hatip Liseleri (\bar{x} :22.83) ile Güzel Sanatlar Lisesi (\bar{x} :10.56) arasında (U= 50.0) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0.05$).

Test sonucu karizmatik güç boyutunda hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2 = 0.06$) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgular

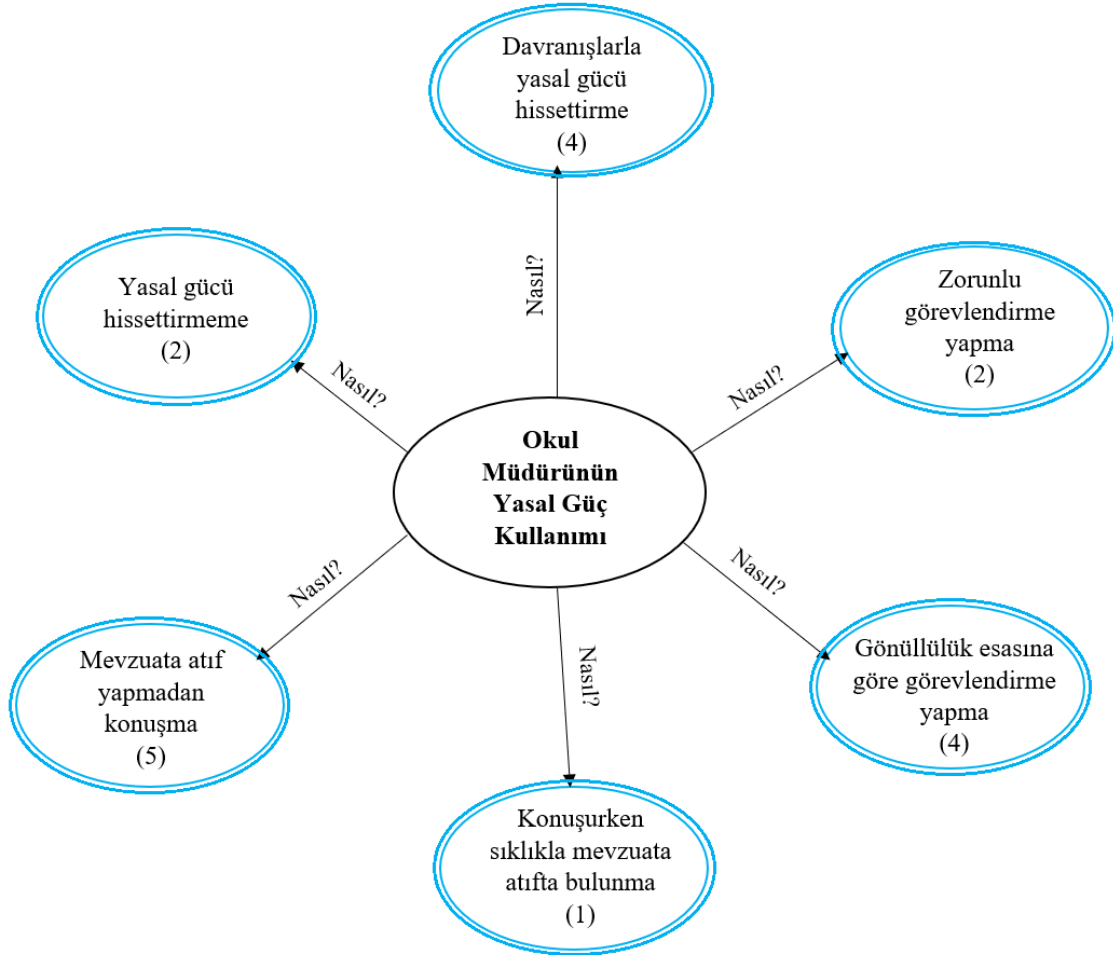
Araştırmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin güç kaynaklarına ilişkin görüşlerine, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerine, okul müdürlerinin güç kullanımına ilişkin yaşadıkları sorunlara ve öğretmenlerin performansları üzerindeki etkisine yer verilmektedir.

3.2.1. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, verilerin analizi sonucunda elde edilen şemalara yer verilmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları her bir güç kaynağı ayrı başlıklar incelenmiş olup, bulgular öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla desteklenmektedir. Araştırmada kullanılan şemalarda ifadelerin yanında yer alan parantez içindeki rakamlar, görüşmede o yanıtı veren okul müdürü ya da öğretmenlerin sayısını ifade etmektedir. Araştırmada katılımcı gizliliğinden ötürü öğretmen ve okul müdürlerinin isimleri verilmeyip, öğretmenler \bar{O}_1 , \bar{O}_2 şeklinde, okul müdürleri de M_1 , M_2 şeklinde gösterilmektedir. Aşağıda okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri açıklanmaktadır.

3.2.1.1. Yasal gücün kullanımına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri

Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri sırasıyla açıklanmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin yasal güce ilişkin görüşleri Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Okul Müdürlerinin Yasal Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, iki okul müdürü öğretmenler üzerinde yasal güçlerini hissettirmediklerini, dört okul müdürü ise yasal güçlerini hissettirdiklerini ifade etmiştir. Öğretmenlere yasal gücünü hissettirdiği belirten bazı okul müdürleri şu şekilde görüş bildirmiştir:

“...Çalışanlarınız kendi sorumluluk bilinci ile görevlerine tabii olarak süreç içerisinde yerine getiriyorlarsa onlarla böyle bir şeye girmiyorsun. Yani çatışmaya, sürtüşmeye girmiyorsunuz ve onlar size çok rahatlıkla gelebiliyorlar. Onlarla diyalogunuz genel olarak informal seyrediyor ama bir grup öğretmen de var ki işin ucundan tutmayı, bir

iş i sırtlamayı tercih etmezler. Bu öğretmenlere karşı bu iş in neden gerekli olduğunu izah ederim. Ancak iletişimden sonuç alamadığımız noktada formal gücümüzü, yasal gücümüzü onlar hissederler. (M4)”

“...Öğretmenlere bir şey söylediğim zaman yapıyorlar ama bazen resmi yazı çıkartmak zorunda kalıyorum. Bu sizin göreviniz, bu iş yapılacak şeklinde. Biraz da iş i resmiyete dökmek zorunda kalıyoruz. İlk zamanlarda bu iş i arkadaş yoluyla çözümlenmeye çalıştım. Baktım bazılarında bu iş e yaramıyor. O zaman artık, “Bu iş olacak!” şeklinde biraz otoritemi, makamımı kullanmaya başladım. (M5)”

“...Okulda ben dediğim için de o iş yapılır yani. Yapılmazsa sıkıntı olur zaten. Müdür dediği zaman yapılmıyorsa, o okulu yönetemezsin. (M6)”

Okul müdürleri mümkün olduğunca öğretmenler üzerinde yasal güçlerini hissettirmek istemediklerini ancak gerekli durumlarda buna mecbur kaldıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenleri görevlendirmede ya da bir sorunun çözümünde iletişim yoluyla bir sonuç elde edemedikleri zaman yasal güçlerini kullanarak bu iş i yaptırdıklarını ifade etmişlerdir. Bunun aksine bazı okul müdürleri ise, yasal güçlerini öğretmenler üzerinde doğrudan hissettirmek yerine, bunu dolaylı yollardan ifade ettiklerini ve yasal güçlerini arka planda tuttuklarını belirtmişlerdir. Bunu ise karşılıklı konuşma ve anlaşma ile gerçekleştirdiklerini dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin bazıları öğretmenler üzerinde yasal gücünü hissettirmediklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Bu gücü ezici bir güç olarak değil, bir paylaşım olarak kullanıyorum. Örnek veriyorum: Öğretmen arkadaşımın bir boşluğunu yakalıyorum. Ona onun boşluğunu hissettirmeden, o konuyla ilgili kısa bir sohbet ediyorum. Yanıma çağırıyorum. “Bugün çok canım sıkıldı. Bir arkadaşımız var. Sürekli ders defterini imzalamadan çıkıyor.” Halbuki imzalamayan o. “Valla müdürüm ben de imzalamıyorum bazen kusura bakma. Ben değilim değil mi?” diyor. Yani ben böyle yapıyorum. “Sen ne yaptığını sanıyorsun? Devlet Memurları Kanunu’nun 150. maddesine göre asarım seni, keserim. Attığın adımlarına dikkat et.” demedim. Bunca yıllık yöneticiliğimde asla bu kelimeyi kullanmadım. (M1)”

“...Tabii öğretmenlere okul müdürü olduğumu hissettirme gayretim yok. Benim öğretmenime “Ben okul müdürüyüm benim dediğimi yapacaksın” diye bir direktmem yok. (M2)”

Okul müdürlerini öğretmenlerle konuşmaları sırasında mevzuata sık sık atıfta bulunup bulunmadıkları sorulduğunda, yalnızca bir okul müdürünün konuşmalarını sıklıkla mevzuata dayandırdığı, diğer okul müdürlerinin konuşmalarında daha yalın ve günlük dili tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunduğu belirten M3 şu şekilde görüş bildirmiştir:

“...Tabii ki burası devletin bir kurumu. Kalabalık olan bir yerde bizi bağlayan kurallar var. Bu kurallara uymak bizim asli görevimiz. Yaptığımız iş ve işlemleri yönetmelik çerçevesinde yapmamız gerekiyor.”

Kimi okul müdürleri konuşmalarını mevzuata dayandırmak yerine, kuralları veya yapılması gerekenleri günlük dilde ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, görevlendirme yapılırken mevzuatı kullanmanın yanı sıra iletişim becerileri ile bunun çözülebileceğini dile getirmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlerle yaptıkları konuşmalarda mevzuatı kullanmamalarına ilişkin şu ifadeleri belirtmişlerdir:

“...Yok, onu yapmıyorum. Her şeyin temel çıkış noktası mevzuat tabii ki. Ama konuşurken ve öğretmene görevlerini hatırlatırken zaten her söylediğini mevzuata dayandırırsan o da sana mevzuatla her söylediğinin karşılığını verir. Mevzuat varsa da insani iletişim becerilerini kullanırım. (M2)”

“...Mevzuatı da şöyle sıralamaya gerek yok. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun şu maddesi demeye gerek yok. 'Arkadaşlar yönetmelikte böyle diyor. Biz de böyle yapalım.' dediğiniz zaman bu yeterli geliyor. (M4)”

“...Hayır. Ondan çok bahsetmiyorum. 'Yapılması gerekiyor arkadaşlar. Bunu yapacağız. Siz de biliyorsunuz ki bu işler bu şekilde yürüyor.' şeklinde daha genel ve güncel konuşuyorum. (M5)”

Okul müdürlerine okulda öğretmenlere gönüllülük esasına göre mi yoksa yasal gücü kullanarak mı görevlendirme yapıldığı sorulduğunda, okul müdürleri çoğunlukla gönüllülük esasını dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin kendilerini kırmamak için görevlendirmeleri kabul ettiklerini ve verilen görevi isteyerek yaptıklarını belirtmişlerdir. Buna ilişkin okul müdürleri şu şekilde görüş bildirmişlerdir:

“...Gönüllülük esasına göre yaparız. Siz öğretmeni çağırırsınız. “Böyle bir yarışma var katılalım. Okulumuzun adını duyuralım.” dersiniz. Öğretmenle bir gönül köprüsü

kurduysanız, öğretmen sizi kırmadan, “Tamam müdür bey. İlgilenelim bu işle.” der. Genelde biz karşılıklı diyalogla bir şeyleri çözenin yoluna giderek başarıyı yakalamaya çalışıyoruz. Arkadaşlar seni seviyorlarsa yani müdürü seviyorlarsa bir gönül bağı varsa müdürle, hatır için hiçbir karşılık beklemezsiniz yapıyorlar bunu. (M1)”

“...Öncelikle görev vereceğim zaman gönüllülük ilkesine bakarım. (M4)”

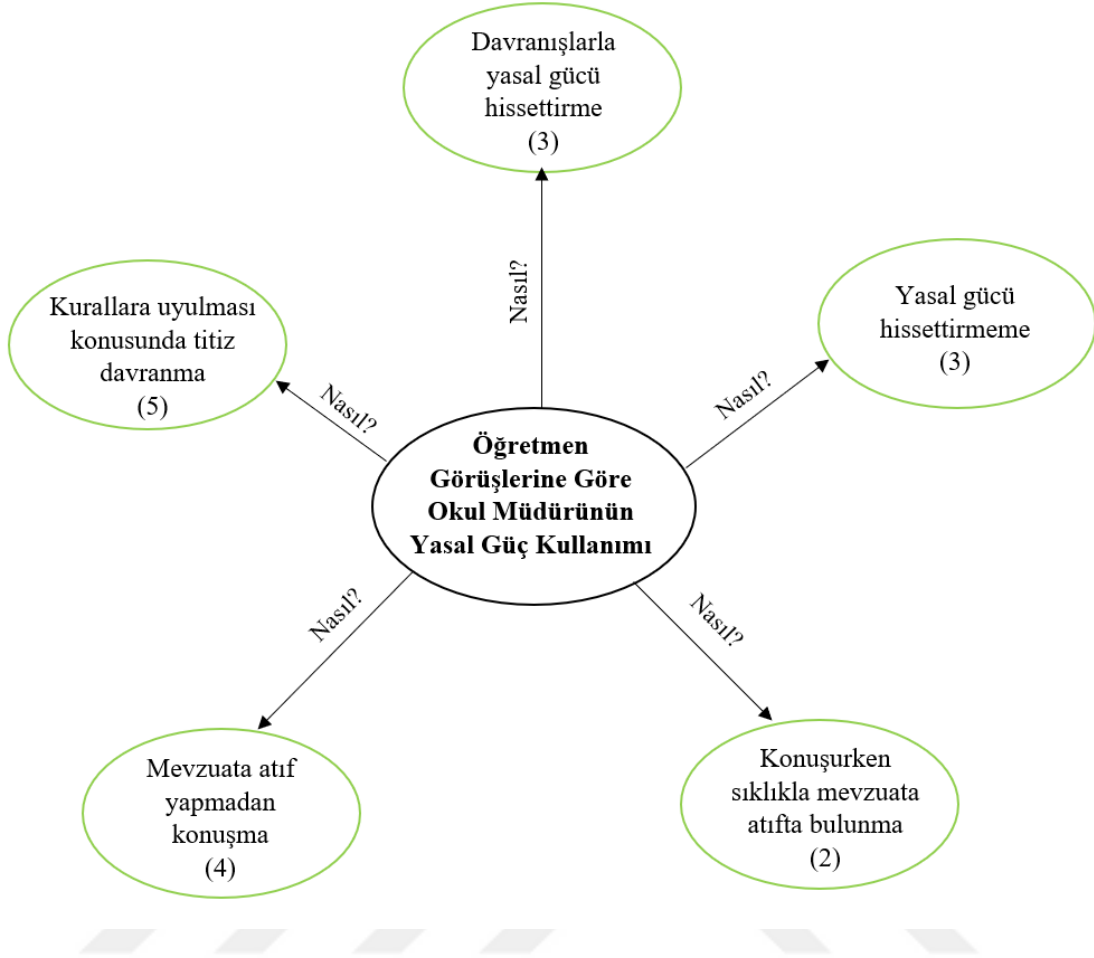
“...Eğer öğretmenler yapılacak olan bu etkinliğin faaliyetinde kendileri ile özdeşleşen bir anlam buluyorlarsa gönüllü katılıyorlar. Ancak kendi hobilerine girmeyen bir etkinlikse öğretmen bir adım geriye gidiyor. Nihayetinde bir görev verildiğinde “Okul müdürümüz bunu istiyordur onu üzmeelim” diye bu işi yapalım diyorlar yani ben hiç olumsuz yanıt almadım şimdiye kadar öğretmenlerden. Yani ilgi alanlarına göre bir iş olursa seve seve yapıyorlar. (M2)”

Okul müdürlerinin bir kısmı öğretmenlere bir görev verirken gönüllülük esası yerine yasal güçlerini kullanarak bunu gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bazı okul müdürleri, okulda görevlendirmelerin yapılması gerektiğini ve öğretmenlerin verilen görevleri yapmakla yükümlü olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle gönüllülükten çok, yönetmelik esas alınarak görevlendirmelerin yapıldığından söz etmişlerdir. Buna ilişkin bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“...Neticede burası devletin bir okulu kimin ne yapacağı yönetmeliklerde belirlenmiş. Bu yönetmelikler çerçevesinde öğretmen kendine düşeni yapar. (M3)”

“...Zaten öğretmenlere verdiğimiz görevler onların yasal sorumluluklarından kaynaklanan görevleri. Bunları yerine getirmekle yükümlüler. (M2)”

Okul müdürlerinin yasal güç kullanımına ilişkin görüşlerinin ardından öğretmenlerin yasal güce ilişkin görüşme sorularına verdiği yanıtlar şema ile gösterilmektedir. Aşağıda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin görüşleri, kendi ifadeleriyle desteklenerek Şekil 3.2.’de açıklanmaktadır.



Şekil 3.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yasal Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, öğretmenlerin bir kısmı okul müdürlerinin yasal gücü kendileri üzerinde hissettirdiklerini belirtirken diğerleri böyle bir durum olmadığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde yasal gücünü hissettirdiğini belirten öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“...Görevlendirme yaparken resmi yazıyla bildiriyor. Biz de o sırada öğreniyoruz nerede görevli olduğumuzu. Orada tabii okul müdürü altında imzası olduğu için, “Bunu yapar mısın?” şeklinde değil de “Yazınızla gelin alın” diyor. Bakıyoruz, mezuniyette görevliymişiz ya da 29 Ekim’de görevimiz varmış diye orada görüyoruz. (Ö3)”

“...Tabii, yasal gücünü hissettiriyor. Özellikle verilen göreve talep yoksa, burada daha fazla hissediyoruz ama gönüllülük esasına dayalı bir şeyse orada daha çok arkadaş ilişkisi söz konusu. Ancak pek istenmeyen, tercih edilmeyen bir görevse orada bize bunu hissettiriyor. (Ö5)”

“...Müdürümüz görevlendirmeler yapıyor onu hissediyorsun. O görevi verdiğiğinde yapmanız gerektiğini zaten biliyorsunuz ama ‘Ben müdürüm. İstiyorum, yapacaksınız.’ tarzında değil. Ancak müdürün o ağırlığını bilirsiniz. Bir görev size tebliğ edildiğinde yapmanız gerektiğini, o görevden kaçamayacağınızın farkında olursunuz. (Ö4)”

Öğretmenler, okul müdürlerinin yasal güçlerini görevlendirme yaptıkları zaman hissettirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin bu gücü öğretmenler üzerinde hissettirme nedeninin, yasal güç ile verilen görevleri öğretmenin yapmakla yükümlü olmasıdır. Bunun aksine okul müdürünün kullandığı yasal gücün kendileri üzerinde hissettirilmediği belirten bir öğretmen, bu durumu şu ifadelerle açıklamıştır:

“...Benim için kullanmıyor ama bazı öğretmenler için kullandığını söyleyebilirim ama yine de onu ‘Ben bu koltuktayım. Ben bu okulun müdürüyüm benim dediğim olur.’ gibi de davranmıyor. Yani ben çok kullandığını düşünmüyorum. Yani yasal gücü dayanmıyor ve iyi niyetli davranıyor. (Ö2)”

Öğretmenlere okul müdürlerinin kurallara uyulması konusunda titiz davranıp davranmadığı sorulduğunda, öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin bu konuda titiz davrandığı belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı evrak işlerinde, kurallara uyulmasında ve verilerin yerine getirilmesinde okul müdürlerinin titiz davrandığını belirtmişlerdir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Müdürümüz kurallara uyulması konusunda titizdir çünkü kendi işinde de okul müdürü olarak titiz, idare işlerinde. Bana göre evrak işlerinde çok düzenli, tertipli. (Ö4)”

“...Mesela derse girmeyen öğretmenlere karşı titiz davrandığını düşünüyorum yani kurallara uyulsun istiyor, toplantılarda belirtiyor. (Ö2)”

“...Evet titizdir yani takip ediyor verilen görevlerin yapılması konusunda. Yani çok aşırı titiz mi dersiniz değil ama verilen görevin yapılması hususunda takibini yapıyor. (Ö6)”

Öğretmenlere okul müdürlerinin konuşmalarında sık sık mevzuata atıf yapıp yapmadığı sorulduğunda, öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin mevzuata atıf yapmadığı belirtmişlerdir. Öğretmenler yönetmelikler konusunda yeterince bilgi sahibi olmalarından ve okul yönetimi tarafından verilen görevleri yerine getirilmelerinden dolayı

okul müdürlerinin mevzuata atıf yapmaya gerek duymadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin mevzuata atıf yapmamalarına ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Yok, mevzuattan bahsetmez. Genelde bizim okulda öğretmenlerin yüzde yetmişinin emekliliği geldiği için mevzuatı iyi bilen kişiler. O yüzden mevzuatı fazla dile getirmiyor, gerek kalmıyor. (Ö3)”

“...Çok nadir mevzuattan söz eder. Çok canı sıkılırsa söylüyor galiba. Yine söylediğim gibi işini iyi yapmayan öğretmenlere ‘Arkadaşlar bu yönetmelikte böyle yazıyor.’ dediği bir veya iki defa olmuştur. (Ö3)”

“...Konuşurken öyle çok aşırı mevzuata, yönetmeliğe dayandırmaz. (Ö6)”

“...Yok, mevzuata dayandırmaz. Mesela diyelim ki bir görev veriyor. Öğretmen o görevden kaçmaya çalıştığı zaman mevzuat hatırlatması yapabilir. Yapması da doğaldır. Öğretmen kaçarsa ne yaparsın? Mevzuatı kullanırsın ama genelde onu kullanmak yerine öğretmenleri istekli hale getirmeye çalışıyor diyebilirim. (Ö4)”

Bu görüşlerin aksine öğretmenlerin birkaçı okul müdürlerinin konuşurken mutlaka mevzuata dayandırdığından söz etmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin bir görev vereceği zaman mevzuattan ve yönetmeliklerden bahsettiğini belirtmişlerdir. Aşağıda bu görüşlere sahip iki öğretmenin ifadesi şu şekildedir:

“...Evet, tabii ki. Konuşurken muhakkak oraya dayandırıyor (mevzuata). (Ö5).”

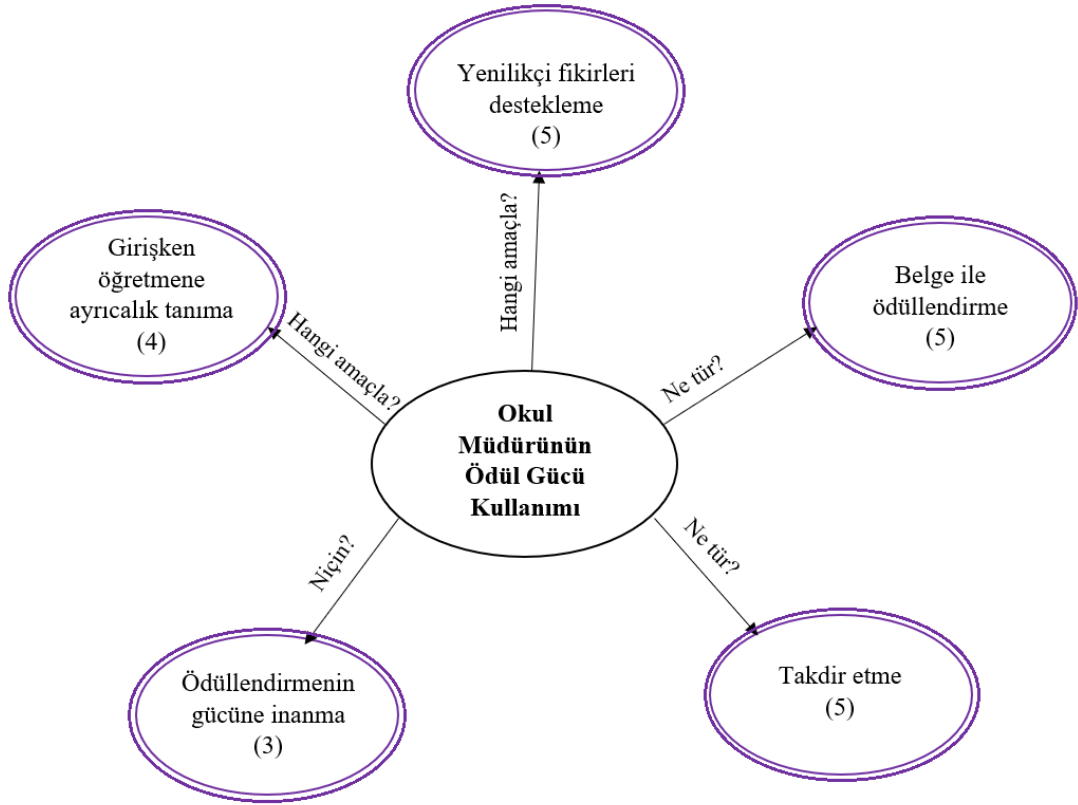
“...Tabii, konuşurken gerektiğinde yönetmelikleri en azından hangi maddede hangi yerde olduğunu da belirtir. (Ö1)”

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yasal güç kullanımına ilişkin görüşlerine bakıldığında hem okul müdürleri hem de öğretmenler, okul müdürlerinin mevzuata atıf yapmadan konuştuğunu dile getirmişlerdir. Okul müdürleri ve öğretmenler, mevzuattan sık sık söz etmek yerine, gündelik bir konuşma tarzı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin çoğunluğu öğretmenlere karşı yasal güçlerini hissettirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise bir kısmı yasal gücün okul müdürü tarafından kendilerine hissettirildiğini belirtirken, diğer kısmı ise bunun kendilerine hissettirildiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri görevlendirme yapacakları anda öğretmenlerin gönüllü olmasını dikkate

aldıklarından söz etmiştir. Öğretmenler de okul müdürlerinin kurallara uyulması konusunda titiz davrandığını ifade etmişlerdir.

3.2.1.2. Ödül gücünün kullanımına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri

Okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri sırasıyla açıklanmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin ödül gücüne ilişkin görüşleri Şekil 3.3.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Okul Müdürlerinin Ödül Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun ödül gücünü yenilikçi fikirlere destekleme ve girişken öğretmenlere ayrıcalık tanıma amacıyla kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri öğretmenlerden gelen, okulun yararına olan her türlü yenilikçi fikirleri desteklediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini desteklemeye yönelik görüşleri şu şekildedir:

“...Yeni fikirleri destekliyoruz tabii ki. Öğretmenden yaratıcı fikir gelmesi değil de biz daha çok öğretmenleri proje üretmeleri konusunda teşvik ediyoruz. Bu teşvik belki bir teşekkür, belki bir latifedir belki bir mütevazılıktır. (M2)”

“...%80- %90 öğretmenlerden gelen yaratıcı fikirleri desteklerim. Yaratıcı görüşlere olumlu bakarım. (M4)”

“...Tabi ki. Öğrenci menfaati varsa burada, öğrencinin gelişimi ile ilgili bir projeyse mutlaka destekliyoruz. Elimizden geleni de yapıyoruz. Elbette çalışan, okul için bir şey tasarlayıp, geliştiren öğretmenlerimiz her zaman bizim yanımızda ayırdır. (M5)”

“...Tabi ki. Hatta öğretmenlere her fırsatta belirtiyorum. Özellikle de istiyorum (yenilikçi fikirlerle gelmelerini). (M6)”

Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdiği yanıtlardan yola çıkarak, okul müdürlerinin okulun amaçlarına ulaşmada çaba gösteren ve emek veren öğretmenlere ayrıcalıklı davrandıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, azimle çalışan öğretmenlerin diğerlerine oranla ayrıcalıklı olması gerektiğini ve kendileri tarafından o öğretmenlerin işlerinin kolaylaştırıldığı ifade etmiştir. Okul müdürleri bunun olması gereken bir durum olduğunu ve çaba gösteren öğretmenlere ayrıcalık tanınması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinden bazılarının bu konudaki görüşü şu şekildedir:

“...Evet, ayrıcalıklı davranırım. Sene başında onların bütün ders programlarını bizzat elimle yaparım. Okulun en kral sınıflarını veririm. Ne istiyorlarsa yaparım. Hiç de bundan adaletsiz davrandım şeyine girmem. Geçen yıl yaz tatiline iki öğretmenimi istediler benden, analiz yaptıracaktılar. Milli Eğitim illa senin okuldan olacak, bir erkek bir bayan dedi. Ben iki öğretmenimin ismini söyledim. O arkadaşlarım sadece ben söylediğim için asla itiraz etmeden tatillerini bozdular temmuz ayında Aydın’da kalmak zorunda kaldılar. Dönüşte ben bir fırsatını buldum ve onlara başarı belgesi yazdırdım. (M1)”

“...Mesela, ders programında bir sıkıntısı var diyelim öğretmenin. O sıkıntısını çözerim. Yani benim yükümü alıyor. Benim yükümü alırken bu insan, ben bu insanı ezmem. (M1)”

“...Elbette kişi bir farklılık yarattıysa karşılığında bir iltifat görmesi önemlidir. Çünkü bazen marifet iltifata tabidir derler ya eğer yapmazsan farklılık yaratan öğretmenin bu farklılığını ödüllendirmezsen o da küser yani. (M3)”

“İster istemez olur (ayrıcılık davranılabilir). Bunu yapmıyorum diyen adam yalan söyler. Beni zora düşürmeyen, burada yapması gerekenleri layığıyla yapan çalışmaları ile öne çıkan öğretmenlerimizi biz muhtelif yerlerde çıkarmaya çalışıyoruz. Bir görevlendirmede, sınav görevinde ona göre yapıyoruz. Mesela yukarıdan bir görevlendirmede öğretmen ismi istiyorlar. Biz burada işini yapan, bizi üzmeyen, örnek davranışları daha çok olan öğretmenlerin ismini veriyoruz. Bu doğaldır yani. (M3)”

“Çalışanlara pozitif ayrımcılık sağlayarak yapıyorum. Örneğin, bunun farkında olan bir öğretmen göreve geç gelecekse ya da gelmeyecekse, çocuğuyla, eşiyle ya da ailesiyle herhangi bir sorunu varsa zaten rahatlıkla arayabiliyor. Diyor ki, ‘Hocam, ben bugün 10 dakika geç geleceğim.’ Bunu rahat söyleyebiliyor. Ben bunu daha çok ders dağılımında gözetebilirim. Ben işini iyi yaptığını düşündüğüm öğretmene popüler dersleri veririm. Yani böyle bir ayırım yaparım. (M4)”

“Evet, kesinlikle. Mesela bir izin işi vardır. Onu zora sokmam gerçekten. Okul adına çok çalışan öğretmenin ben de işlerini görmeye, kolaylaştırmaya çalışıyorum. Ders programıyla ilgili küçücük bir istediği varsa tabi ki ben ona bir güzellik sağlıyorum. Öğleden sonrasını boş ister veya sabahdan çocuğu ile ilgili bir işi vardır. Orada kolaylıklar sağlıyorum yani. Okul için çalışan genç, dinamik öğretmenlerimizin her zaman yanındayız. (M5)”

Okul müdürlerine öğretmenlere ne tür bir ödüllendirme yaptıklarında sorulduğunda, okul müdürlerinin tamamına yakını öğretmenleri takdir ettiklerini ve milli eğitim müdürlüğüne yazı göndererek belge ile ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, başarılı öğretmenleri grup önünde veya birebir konuşmalarında takdir ettiklerini ifade etmiş ve genelde ödüllendirmeleri özel günlerde yaptıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin ödüllendirmeye ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“...Tebessüm mutlaka gösteriyoruz. Mutlaka gönüllerini alıyoruz. Görevinin gönüllü bir şekilde yapan öğretmenlere maddi ve manevi bütün teşvikleri yapıyoruz. (M2)”

“...Öğretmenlere ödül verirken, herkesin içinde tebrik ederim mesela. (M1)”

“...Zaten olağan, yapılması gereken şeylerdir (takdir etme). Öğretmenler kurulunda diyorum ki, arkadaşlarımı tebrik ediyorum. Mesela “gençlik haftası etkinliklerinde görev

alan arkadaşlarımızı tebrik ediyorum, kendilerini kutluyorum” diyorum. Tabii bunlar olağan şeyler. (M3)”

“Grup önünde onure ettiğim olur. Mesela okulda bir personel işini iyi yaptığı zaman, ‘Arkadaşlar güzel olmuş. Elinize sağlık. Teşekkür ederim.’ demek, bu hiç yıpranmaz. (M4)”

“...Övgü konusunda yapıyorum. Eğer öğretmen çalışıyorsa ben onun başarılı olduğunu hissettiririm. Konuşmalarım, övgülerimle. Yoksa yeni bir çalışmaya girişmez. Hissettirmesen bir süre sonra çekilir yani. Birebir sohbetlerde de bunu da belirtirim yani. Çalışmalarından memnun kaldığımı belirtirim. (M6)”

“...İlçe Milli Eğitim müdürüne sorarım. Bazı öğretmen arkadaşlarıma belge vermek istediğimi. Benden isim söylememi ister. Ben de gönderirim. (M1)”

“...Elbette çalışmalarıyla, örnek uygulamalarıyla öne çıkan emsallerinden farklılık gösteren öğretmenlerimizi ödüllendiriyoruz. Mesela bu yıl bizim TÜBİTAK projemiz Türkiye 3.sü oldu. Bununla ilgili ben Milli Eğitim’e başarı belgesi ile ilgili yazı gönderdim. Büyük bir ihtimalle 6 tane öğretmenime de başarı belgesi verilecek. (M3)”

Yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin takdir etme ve belge verme gibi araçlarla öğretmenleri ödüllendirdiği ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerine ödül vermenin etkili bir güç olup olmadığı sorulduğunda ise okul müdürlerinin bir kısmı bunun öğretmenleri etkilemede önemli olduğunu belirtirken, diğerleri bu gücün kullanımının etkili olmadığını vurgulamıştır. Bazı okul müdürleri öğretmenleri teşvik ettiği için ödüllendirmenin önemli bir güç kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu görüşe katılmayan okul müdürleri ise, öğretmenlerin belirli görevlerinin olduğunu ve bunları yapmakla yükümlü olduklarını, bunu yaptıklarında da ödüllendirmenin gerekli olmadığını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

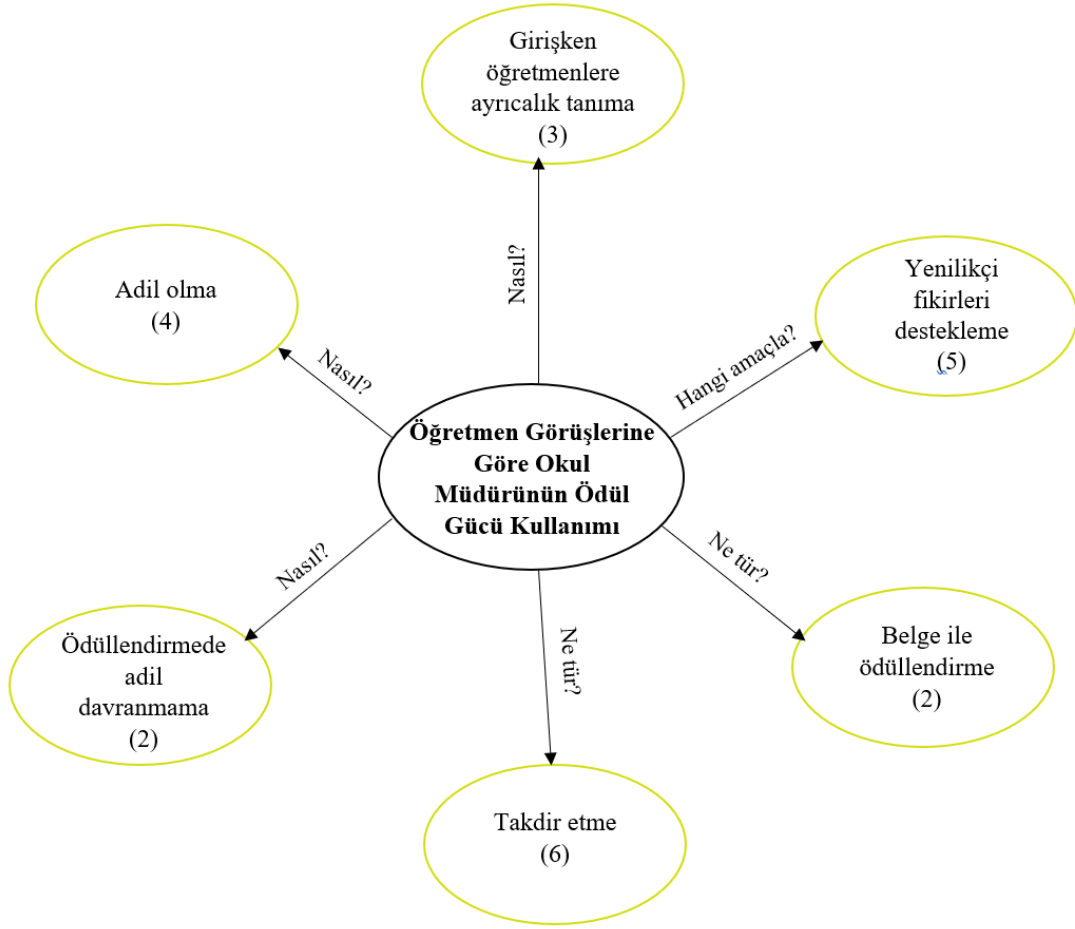
“...Takdir etmek kesinlikle önemli bir güç. Daha önce takdir edildiyse bir öğretmen, yeni bir görev verildiğinde bunu yapmak istemese de “Müdür Bey beni daha önce takdir etti.” diyerek o görevi yerine getirir. (M2)”

“...Elbette ki önemli bir güçtür ama onun da ayağının düşmemesi lazım. Zamanında ve uygun metotlarla ödül olmalı. Zamanında ve uygun metotlarla ödül olmalı. Kişiyi onure etmelisiniz. Mutlaka iyi çalışanları ödüllendiririm diye düşünüyorum. (M3)”

“...Ödül şudur: Bir kere hepimiz buradan maaş alıyoruz. Ben bugün burada duruyorsam ücret aldığım için. Burada bulunmak, benim görevimi fazlasıyla yaptığım anlamına gelmez ama ben buradaki düzenin ve akışın sağlanabilmesi için ekstra bir çaba sarf ediyorum. Örneğin, her okul müdürü okula zamanında gider. Mesaisi 8.00- 17.00'dir. Bu ödüllendirilmek için yeterli bir koşul değildir. Çocuklar sınava gireceği için önceden bütün sınıfları temizletmişsem, sıraları kontrol ettirmişsem, klimalara baktırdıysam, elektriği gözden geçirmişsem birisi bunu fark ediyorsa, bu ödüle layıktır. Yoksa geldim sabah 8'de açtım kapıyı. Herkes açıyor saat sekizde kapıyı! Öğretmenlerin biz de işimizi yaptık mantığı doğru değil. İşini herkes yapıyor. İşini yapmak için de para alıyorsun zaten. Ancak bir başkası işinden daha verimli sonuç alabilmek için emek veriyor, çaba sarf ediyor. Ödülün personeli teşvik ettiğini düşünmüyorum ama ne kadar etkili diye sorarsanız, o konuda çok da bir şey söyleyemem. (M4)”

“...Etkili bir araç değil kesinlikle. Öğretmen öğrenci değil. Artık belli bir yaşa gelmiş bir insan ödülle hareket etmeyecektir. Etkili bir şey olduğunu düşünmüyorum ödülün. Bu yüzden pek tercih etmiyorum. (M5)”

Okul müdürlerinin ödül gücü kullanımına ilişkin görüşlerinin ardından öğretmenlerin ödül gücüne ilişkin görüşme sorularına verdiği yanıtlar şema ile gösterilmektedir. Aşağıda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin görüşleri, şekil 3.4.'de kendi ifadeleriyle desteklenerek açıklanmaktadır.



Şekil 3.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Ödül Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, okul müdürlerinin öğretmenleri yenilikçi fikirleri desteklemek amacıyla ödüllendirdiği görüşü ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin birçoğu okul müdürlerinin, okulun yararına olan fikirleri ve projeleri getirmeleri için öğretmenleri desteklediğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin okulda düzenlenen proje vb. konularda maddi olanakların sağlandığını ve okul müdürlerinin öğretmenleri yaratıcı fikir veya projelerle gelmeleri için desteklediklerini dile getirmişlerdir. Öğretmenler bu konudaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“...Evet, fikirlerimizi destekliyor. Hatta çok istiyor yapılmasını. Bununla ilgili de her seferinde toplantılarda proje yapalım diye söylüyor. (Ö2)”

“...Okulun yararına ise destekler. Maddi olarak herhangi bir sınırlama yapmaz. Özellikle okulun reklamını yapacak bir işse o konuda herhangi bir para problemi olmaz. (Ö3)”

“...Benim bu okulda gözlemlediğim, buranın Güzel Sanatlar olmasından mı kaynaklı bilmiyorum ama bence farklı fikirleri, farklı düşünceleri, mevzuatı zaman zaman çok da dikkate almadan öğretmeni destekleyen, öğrenciyi destekleyen bir idareyle çalıştığıma inanıyorum ben. Gerçekten öyle. Bir de asla para yok bahaneleri olmayan bir idare. Dört, beş okul müdürüyle çalışmışımdır bu zamana kadar ama şu an ki müdürüm için onu söyleyebilirim. Destekleyici bir yapısı var. (Ö4)”

“...Destekler. Zaman zaman bu tür etkinlikler oluyor ve destekliyor yani. Elinden gelen her şeyi yapıyor bu konuda. (Ö6)”

Okul müdürlerinin girişken öğretmenlere ayrıcalık tanıyıp tanımadığı sorulduğunda öğretmenlerin bir kısmı ayrıcalık tanındığını belirtmiştir. Öğretmenler, okulun yararı için çaba sarf eden öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının okul müdürü tarafından tolere edilebildiğini ifade etmişlerdir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“...Geçen sene öğretmenlere performans notları vermişti. Proje yapanlara ekstra puan vermişti. (Ö2)”

“...Evet, tanıyor. Çalışan kişinin ayrıcalıklı olması çok doğal bence. Neden? Daha çok çalışsın diye. Çalışma isteği artsın diye. Bunu herkes yapar diye düşünüyorum. Çalışan gözetilir (Ö4)”

“...Tabii ki insan olarak daha çok çalışana ayrıcalık tanıyoruz. Öğrencilerinden de daha çok çalışana, çaba gösterene geniş davranabiliyorsun herhalde. Tolere edilebilir davranışlar gösterebiliyorsun. Muhakkak oluyordur. Ben, insan olan herkesin bunu yaptığını düşünüyorum. (Ö5)”

Öğretmenlere, okul müdürlerinin kendilerini ne tür araçlarla ödüllendirdikleri sorulduğunda, öğretmenlerin çoğunluğu takdir edildiklerini, az bir kısmı ise belge ile ödüllendirildiklerini belirtmiştir. Öğretmenler genellikle okul müdürlerinin kendilerini grubun önünde takdir ettiklerini belirtmiştir. Okul müdürünün takdir etmeyi toplantılarda, törenlerde veya öğretmenler odasında yaptığını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin öğretmenler şu şekilde görüş bildirmişlerdir:

“...Ödüllendirmeyi genelde sözlü olarak yapıyor. Maddi olarak herhangi bir ödül olmadı yani şimdiye kadar ben burada hiç görmedim. Konuşmalarda cümle içinde belirtir. Genelde takdir ediyor sözlü olarak. (Ö1)”

“...Mesela bir kulübün çalışmaları beğenildi güzel şeyler yapıldı öğretmenler kurulunda ortalama 100 kişi oluyoruz biz herkesin önünde “Bu öğretmenlerimize teşekkür ederiz.” diyebiliyor. Onları yapıyor. Bizim zümre kurullarında gerçekten hak eden varsa söylüyor, takdir ediyor (Ö2)”

“...Eğer bir projeye dahil olduysanız onu pazartesi günü toplantıda tüm öğrencilerin önünde, öğretmeni çıkarıp onure eder. Takdir etmek konusunda zaten sözlü takdiri o an yapıyor. (Ö3)”

“...Teşekkür belgeleri ya da kendi verdiği belgeler oluyor. Genelde dilden teşekkür ediyor. Mesela her törenin sonunda çıkar. Tören bittikten sonra onu hazırlayan arkadaşlara teşekkür eder. Bu nezaketi her zaman göstermiştir aslında. (Ö4)”

“...Evet, oluyor kesinlikle. Törenlerde, toplantılarda söyleniyor. İsim zikrediliyor muhakkak. Teşekkür ediliyor. Teşekkür olarak, övgü olarak muhakkak belirtiyor. (Ö5)”

“...Evet. Sözlü olarak bu tür etkinliklerden sonra belirtiyor yani. Diğer arkadaşların yanında söylüyor, takdir ediyor yani. (Ö6)”

Öğretmenler okul müdürlerinin ödüllendirmede adil davranıp davranmadığı sorulduğunda, öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin adil olduklarını belirtmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin çabalayan ve emek veren her öğretmene hak ettiği ödülü verdiklerini dile getirmiştir. Ancak birkaç öğretmen okul müdürünün herkese aynı şekilde davrandığını ve ödül verirken performansı göz önünde bulundurmadığı ifade etmiştir. Okul müdürünün adil davranmadığını düşünen bir öğretmenin görüşü şu şekildedir:

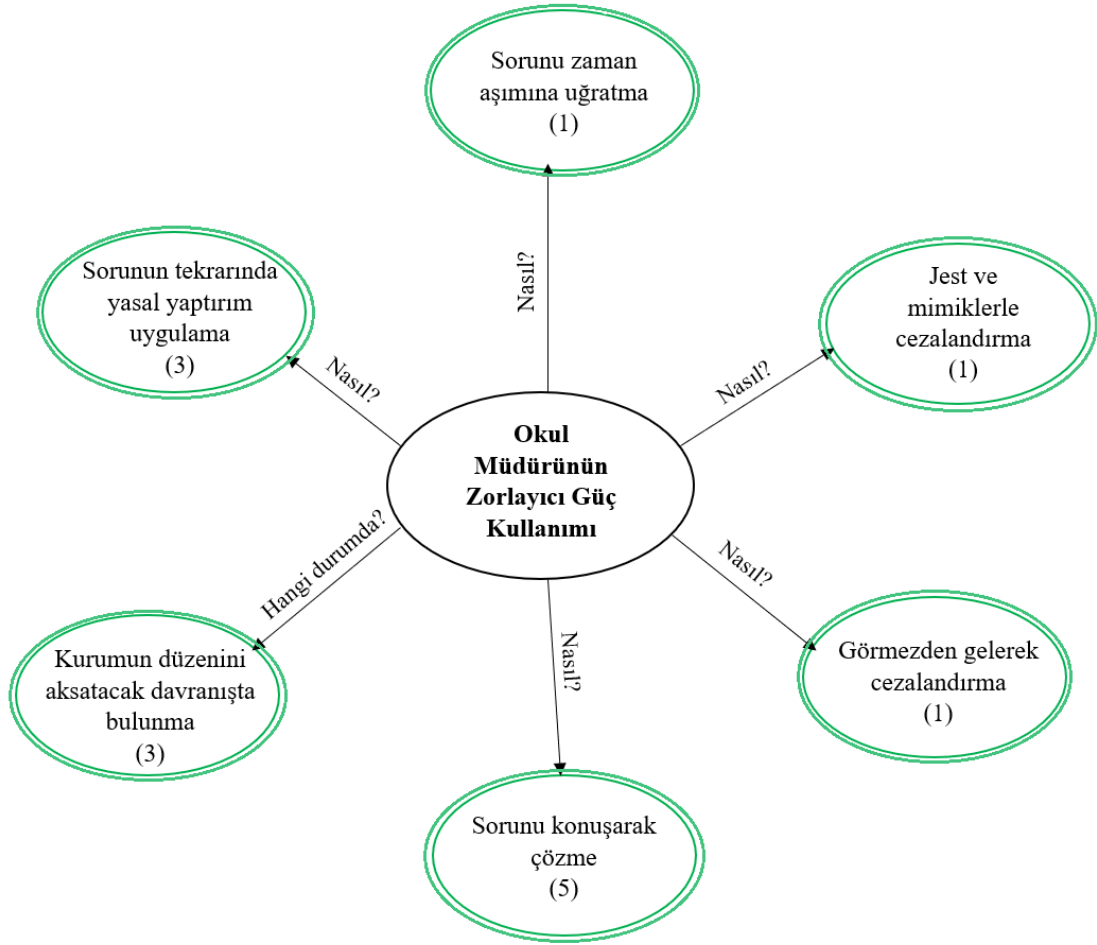
“...Mesela okul müdürümüz iyi olduğunu düşündüğü öğretmenleri iyi sınıflara veriyor. Aslında bunu iyi olduğunu düşündüğü öğretmenlere yapıyor ama bazen de baş edemeyeceği öğretmenlere de bunu yapıyor. O zaman bana verdiği ödül mü oluyor ceza mı oluyor bilmiyorum çünkü okula hiçbir katkısı olmayan yani bir şeyin ucundan tutmayan öğretmenin de her dediği yapılabiliyor bizim okulumuzda. Adil değil işte. Bazen yapıyor da çok da adil değil. Biraz siyasi ya. Yani mesela sendikali öğretmenlere ne kadar derse geç girerse girsin, kurallara uymazsa uymasın ne yasal gücünü kullanıyor ne de ödül gücünden taviz veriyor yani ödülü geri alıyor öyle biraz siyasi. (Ö2)”

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ödül gücü kullanımına ilişkin görüşlerine bakıldığında hem okul müdürleri hem de öğretmenler, okul müdürlerinin takdir etmeyi

sıklıkla kullandığını dile getirmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürlerinin okul yararına olan yenilikçi fikirleri desteklediğini belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra okul müdürleri girişken öğretmenlere ayrıcalık tanıdıklarını, okuldaki işlerini kolaylaştırdıklarını ve onlara karşı inisiyatif kullandıklarını belirtirken, öğretmenlerin yalnızca bir kısmı bu görüşe katılmıştır. Ayrıca okul müdürleri öğretmenleri sık sık belge ile ödüllendirdiklerinden söz ederken, öğretmenlerin birçoğu belge ile ödüllendirme yerine takdir edilerek ödüllendirildiklerini ifade etmiştir. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde, okul müdürlerinin bir kısmı ödül vermenin gücüne inandığı ve bunun öğretmenleri yönlendirmede etkili bir araç olduğunu belirtirken, diğerleri ödül vermenin bu denli önemli olmadığını dile getirmişlerdir. Son olarak öğretmenlere okul müdürlerinin ödüllendirmede tüm öğretmenlere adil davranıp davranmadığı sorulduğunda, öğretmenlerin çoğunluğunun adil davranıldığını ifade ettiği görülmüştür.

3.2.1.3. Zorlayıcı gücün kullanımına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri

Okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri sırasıyla açıklanmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin zorlayıcı güce ilişkin görüşleri Şekil 3.5.'te gösterilmektedir.



Şekil 3.5. Okul Müdürlerinin Zorlayıcı Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, okul müdürlerinin kurumun düzenini aksatacak davranışlarla karşılaştıklarında zorlayıcı güçlerini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında yaşanan sorunların kişisel nedenler değil, okulun işleyişini aksatan durumlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Buna ilişkin bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“...Okulda kimseyle bir kavgam gürültüm olmamıştır. Çünkü hiç kimseye hak etmediği bir davranışta bulunmam. Bir sorun yaşansa bile şahsım alakalı bir mesele değildir zaten. İşleyişin aksamasıyla alakalıdır. Örneğin, öğretmen bayrak törenine geç geliyordur. (M1)”

“...Okulda sorun yaşadığımız zamanlar mutlaka oluyor. Bireysel olarak hiç kimseye bir sıkıntım yok. Ancak bazen performanslarda istenmeyen şeyler oluyor. Örneğin bir

öğretmenin dersine zamanında gitmemesi performansın zayıf kalması anlamına geliyor. (M2)”

Okul müdürlerine öğretmenlere karşı zorlayıcı güçlerini nasıl kullandıkları sorulduğunda, okul müdürleri sorunu zaman aşımına uğrattıklarını, konuşarak çözmeye çalıştıklarını, çözüme ulaşamadıklarında yasal yaptırım uyguladıklarını, jest ve mimiklerle tepki gösterdiklerini veya görmezden gelerek cezalandırdıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğu öğretmenlerle bir sorun yaşadıklarında ya da istenmeyen bir durum gözlemlediklerinde öğretmenle karşılıklı konuşarak sorunu çözmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir:

“...Problem yaşandığında informal yöntemlerle çözüyorum. Yani, öğretmenin bana gelip, o sorumluluk bilinciyle durumunu izah etmesini beklerim kendisinden. Eğer öğretmen o gün içinde bana gelmemişse takip eden ders gününde ben kendisini çağırır, bunu yapmaması gerektiğini kendisine ifade ederim. Sorunları iletişimle çözmeyi tercih ederim. (M4)”

“...Bir ya da birkaç kişiye onları çağırıp özel görüşürüm. Nedenini sorarım. Önce nedenini öğrenmek gerekir. Birden yapmadı şeklinde damga vurmak yanlış olur. Çünkü onun gerekçesi gerçekten mantıklı bir gerekçe olabilir. Önce ayrıntılarıyla problemi öğrenmek, nedenlerini öğrenmek lazım. Birebir konuşurum. Konuşmak lazım, nedenini öğrenirim. Bir görüşme yaparız yani. (M6)”

“...Bir sorunu çözerken de ‘Arkadaşlar bakın ya bu sizin göreviniz. Yaparsanız daha mutlu olursunuz’ diyorum. (M2)”

“...Öğretmen fikrini söylüyor, sonra ben fikrimi söylüyorum, sonra uzlaşmıyoruz. Ben bu sizin görüşünüz diyorum benim fikrime saygı duyması gerektiğini söylüyorum. Ancak bu da istenmeyen bir durum karşısında, tartışma yaşadığımızda bu resmi yazıya kadar ulaşmaz yani bir üst makam da değil orada çözülür. Neyi paylaşamıyoruz ki. (M3)”

Bunun yanı sıra okul müdürlerinden biri sorunu zaman aşımına uğrattığını, biri jest ve mimiklerle tepki gösterdiğini, bir diğer okul müdürü de öğretmenleri görmezden gelerek cezalandırdığını belirtmiştir. Okul müdürleri yasal yaptırım uygulamadıkları durumlarda bu tür ceza yöntemlerine başvurduklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri, okulda istenmeyen davranış sergileyen ya da okula herhangi bir katkısı bulunmayan öğretmenlere

karşı bu tür zorlayıcı gücü kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu zorlayıcı güçleri kullanan okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“...Bir Tarih öğretmenim var. Öğrencilere akşamları halk oyunları çalıştırıyor okuldan sonra. O adam tatil günlerini bile feda edip geliyor çocukları oynatmak için. O öğretmen okula 5 dakika geç kalsın. Şöyle gözümün ucuyla bakarım sadece (göz yumuyor). Ancak bir tane adam var. Bir taşı alıp şuraya koymuyor. Okula 5 dakika değil 1 saniye geç kalsın onu hırpalarım. Bakışlarımla hırpalarım. (M1)”

“...Öteleme huyum var biraz. Bazı çatışmaları o anda sığağı sığağına müdahale etmek davranışlar üzerinde çok sağlıklı karar vermeyi engeller. Çok fazla ötelemek de konunun unutulmasını sağlıyor. (M2)”

“...Öğretmene kızarsam bir şey söylemem ben. Girerim meclisinin içine. Yanında arkadaşları varken herkesle tokalaşır onu pas geçerim. (M1)”

Okul müdürleri yaşanan problemleri ortadan kaldırmak için kullandıkları zorlayıcı güç türlerinden sonuç alamadıklarında yasal yaptırım uyguladıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri yasal yaptırımdan önce sorunu genellikle konuşarak çözmeye çalıştıklarını ancak sorunun çözümüne ilişkin olumlu bir gelişme olmadığında bu yola başvurduklarını belirtmişlerdir. Yasal yaptırıma başvurduğunu belirten okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

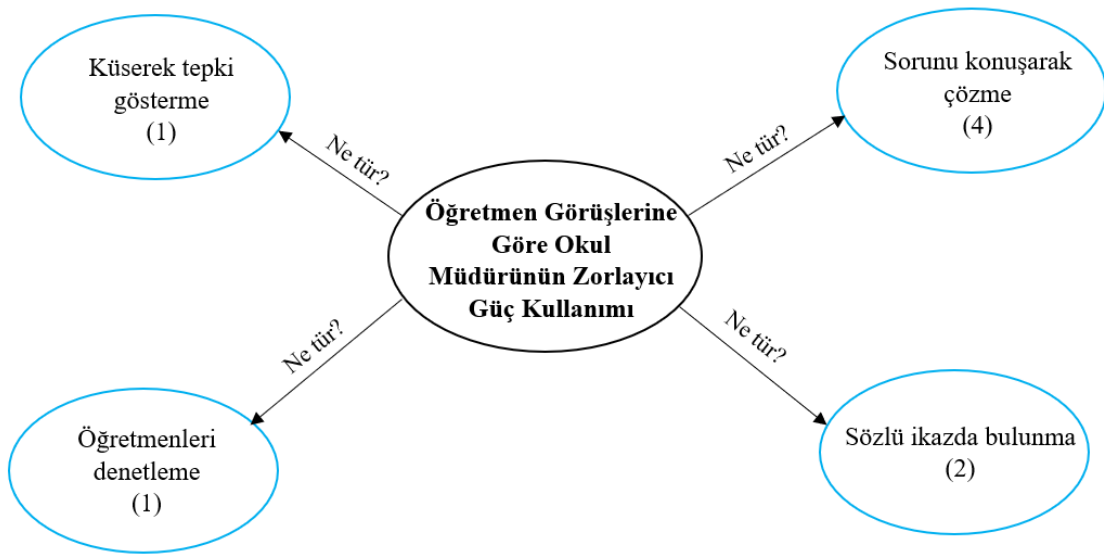
“...Bir öğretmen bir kere geç gelmiştir. Benim felsefem bu. Bir kerede ısırمام kimseyi. Bir kerede konuşurum ama konuşmamın son metninde, son paragrafında bunun tekrarı halinde kendisini ısıracağımı açıkça söylerim. Yasal yaptırım uygulayacağımı, yasal yetkimi uygulayacağımı direkt olarak söylerim kendisine. Ben hayatta hiçbir öğretmene soruşturma açmış değilim ama öğretmeni sürgüne gönderdim ben. (M1)”

“...Sarı zarfı kullandığım zamanlar da oldu. Bir kişinin sorumlu davrandığını fark ederseniz buna ihtiyaç duymazsınız ama ilgilinin işini önemsemediğini, o sorumluluğunu üstlenmediğini görüyorsanız, onunla iletişimin de çok anlamlı olmadığını düşünüyorum. Belki çok demokratik değil ama dışarıdan baktığınız zaman iletişimle her problemi çözersiniz gibi gözükür ama öyle değil. (M4)”

“...İlkinde hemen bir ceza yoluna veya bilgilendirme yoluna gitmiyorum. Bunlar bir, iki derken bende birikiyor. Ancak üçten sonra ilgili mercilere bilgi veriyorum. Mesela bizim

müdürlüğümüzle ilgili bir sıkıntı yaşadığında, bir üstün bunu çözmesi gerekiyor. Zaten müdürle öğretmen arası sorunluysa, bizim çözemeyeceğimiz belli bunu. Ben ne yaparsam yapayım çözülmeyecektir. O zaman benden üst konum olan İlçe Milli Eğitim halleder bu işi. (M5)”

Okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımına ilişkin görüşlerinin ardından öğretmenlerin zorlayıcı güce ilişkin görüşme sorularına verdiği yanıtlar şema ile gösterilmektedir. Aşağıda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşleri, şekil 3.6.’da kendi ifadeleriyle desteklenerek açıklanmaktadır.



Şekil 3.6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Zorlayıcı Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, okul müdürlerinin öğretmenlere küsererek, sık sık denetleyerek, sözlü ikazda bulunarak ve sorunu konuşarak çözümlenerek zorlayıcı gücü kullandığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerden biri okul müdürü ile aralarında sorun yaşandığında, okul müdürünün kendileri ile küstüğünü ve sorunu çözmeye yönelik bir adım atmadığını ifade etmiştir. Bir diğer öğretmen ise okul müdürünün öğretmenlerin davranışlarını gözlemleyip onları denetleyerek zorlayıcı gücü kullandığını ifade etmiştir. Öğretmenler bu durumu şu şekilde belirtmişlerdir:

“...Yani sen selam verme, o da selam vermez. Sen küsersen o da küstüyor. Hiç umurunda olmuyor yani tepkisini belli ediyor. Yani, dışarıdan anlaşılıyor. Başkalarıyla konuşuyor seninle konuşmuyor mesela. Sen müdürsün, çağır de ki “Hoca Hanım ne oldu siz

niye bana selam vermiyorsunuz, okulda böyle şey olmaz.” de. Ben onunla küseyim, selam vermeyeyim o da bana selam vermiyor. (Ö2)”

“...Eğer öyle bir döneme denk gelir, herkes kat nöbeti işini boş verirse, katları dolaştığını ya da öğretmenler odasını sık sık ziyaret ettiğini, özellikle derse geç girme konusunda takip ettiğini biliyorum. Beni hatırlayın der gibi, denetler gibi. Zil çalınca derse gitmemiz gerektiğini hatırlarız ya, okul müdürünü görünce de derse gitmemiz gerektiğini hatırlıyoruz. Bu tarz şeyler oluyor zorlamada. (Ö5)”

Öğretmenler okul müdürlerinin zorlayıcı güce kullanırken, istenmeyen bir durumla karşılaştığında öğretmenlere sözlü ikazda bulunduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerden bazıları okul müdürünün sözlü ikazda bulunurken, öğretmenlerin tamamının bulunduğu bir ortamda, isim vermeden uyardığını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin yaşanan sorunları öğretmenlerle konuşarak çözmeye çalıştığını dile getirmişlerdir. Buna ilişkin öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“...Nöbet tutmayan bir arkadaş gördüğünde, bunu fark ettiğinde öncelikle genel olarak söyleniyor. Herkese hatırlatılıyor. (Ö5)”

“...Öncelikle öğretmenlere uyarılarda bulunur. Tabi önce yüz yüze konuşma yapar. (Ö6)”

“...Okulda zaman zaman gerginlikler yaşanmış olabilir. Her okulda yaşanıyor. Genelde müdürün konuştuğunu gözlemlerim. Sorun yaşadığında odasına çağırıp bireysel konuşma yapmayı bilir. (Ö4)”

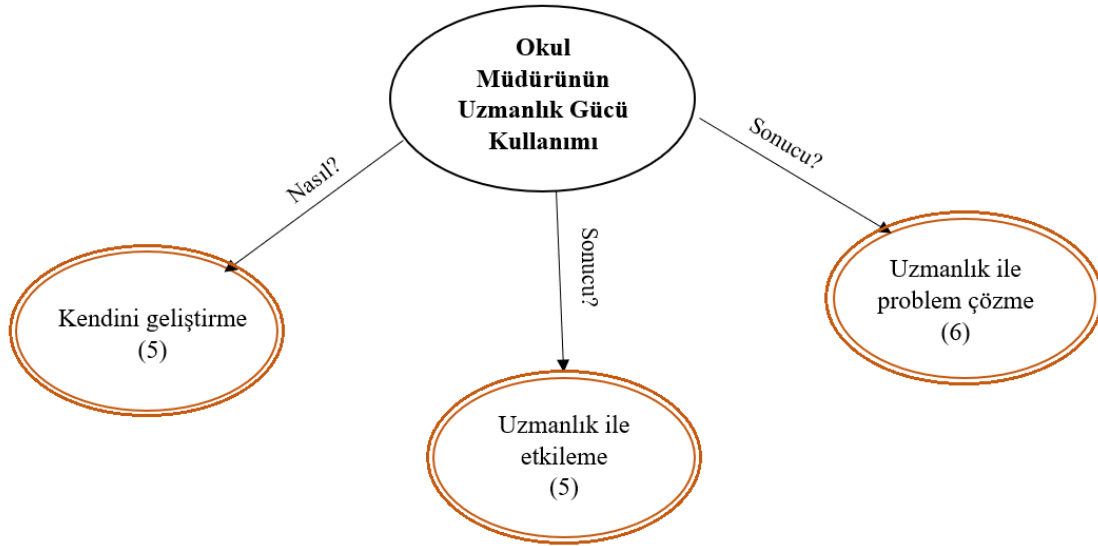
“...Bir hata bir kere olsa bunu insanlık hali diye düşünüyordur. Birden fazla olduğunda sözlü olarak uyardığını düşünüyorum. Resmiyete geçmeden sadece rica olarak ya da görevi hatırlatacak birkaç sözle genel olarak hatırlatıyor önce. Okul müdürümüz isim vermeden toplantılarda, “Bunları yapmayan arkadaşlarımız daha dikkatli olalım daha titiz davranalım.” diyor. Tabii ben özel olana rastlamadım. Eğer tekrarlanıyorsa bir davranış, odasına çağırıp görüşme şeklinde yaptığını düşünüyorum. Yasal yaptırım uyguladığını hiç görmedim. Yaptığını sanmıyorum. Genelde konuşarak çözüyor bence. (Ö5)”

“Olumsuz davranan ya da olumsuz davranışlarda bulunan öğretmenlerle birebir görüşüyor. Onun neticesinde neler yapıyor onu bilemiyorum ama direkt görüşme yapıyor. (Ö1)”

Görüşmelerde okul müdürleri ve öğretmenlerin büyük bir kısmı, okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımında, okulda yaşanan sorunları konuşarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenler tarafından istenmeyen bir davranış sergilediğinde öğretmenleri, jest ve mimikleriyle tepki göstererek, onları görmezden gelerek, sorunu o anda çözmeyip zaman aşımına uğratarak ve sorunun tekrarında yasal yaptırım uygulayarak cezalandırdıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri zorlayıcı güçlerini öğretmenlerle kişisel problemler yaşadıklarında değil, öğretmenlerin okulun düzenini ve işleyişini aksatacak davranışlar sergilediklerinde kullandıklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı okul müdürlerinin zorlayıcı güçlerini kullanırken, öğretmenlere küserek tepki gösterdiklerini, öğretmenleri sık sık denetlediklerini ve sözlü ikazda bulduklarını ifade etmişlerdir.

3.2.1.1. Uzmanlık gücünün kullanımına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri

Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri sırasıyla açıklanmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin uzmanlık gücüne ilişkin görüşleri Şekil 3.7.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.7. Okul Müdürlerinin Uzmanlık Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin üzerinde uzmanlık güçlerini kullanılabilmek amacıyla kendilerini geliştirdikleri belirtmişlerdir. Okul müdürleri yönetim alanında lisansüstü eğitim alarak, alanla ilgili yazıları takip ederek, seminerlere vb. etkinliklere katılarak kendilerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ikisi Eğitim

Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi aldığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin uzmanlık gücünü kullanırken kendini geliştirmelerine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“...Çok fazla okuyorum. Kişisel gelişim ve mesleki gelişim ile ilgili çok fazla konferansları talep ediyorum, gidebildiklerime gidiyorum. (M2)”

“...Gelişmek adına çalışıyorum. Çalışmaya katıldım, geçen sene ve bu sene. Bana çok büyük katkılarının olduğunu düşünüyorum. (M5)”

“...Eğitim Yönetimi üzerine lisansüstü eğitim aldım. Konferanslara olabildiğince, ilgi duyduğum şeylere katılıyorum. (M6)”

“...Mesela bir hizmet içi eğitim benim için zulüm değil. Bir seminer benim için zulüm değil. Bir kaynağı taramak benim için zulüm değil. Ben bunu hayatın rengi olarak görüyorum. Hayatın parçası olarak görüyorum. Bazen öğretmenlerimizde aynı enerjiyi görmediğim için çatışma yaşıyoruz. O konuda açıkçası iyi olduğumu düşünüyorum. Yani, yenilikleri desteklemek, yeni fikirler almak, öğrenmek, yeni yaklaşımları sisteme dahil etmek bana göre bizim işimizin bir parçası. Gelişimimiz için de gerekli. (M4)”

“...Eğitim Yönetimi’nde yüksek lisans yaptım. Bana katkı sağladı mı? Sağladı. Yöneticiysen mutlaka kendi alanınla ilgili bilmen, öğrenmen gerekiyor. Onunla ilgili teorileri ve kuramları bilmekte fayda var. Çünkü bazı zamanlarda bocaladığın zamanlar oluyor, oraya atıfta bulunuyorsun yani. Yönetim bilimi bu dili konuşuyor diye. Yüksek lisansın bana artısı çok oldu. Onun dışında alanla ilgili literatürü takip ederim. Elimden geldiği kadar alanımla ilgili ve yönetimle ilgili farklı kitapları okumaya çalışırım. (M3)”

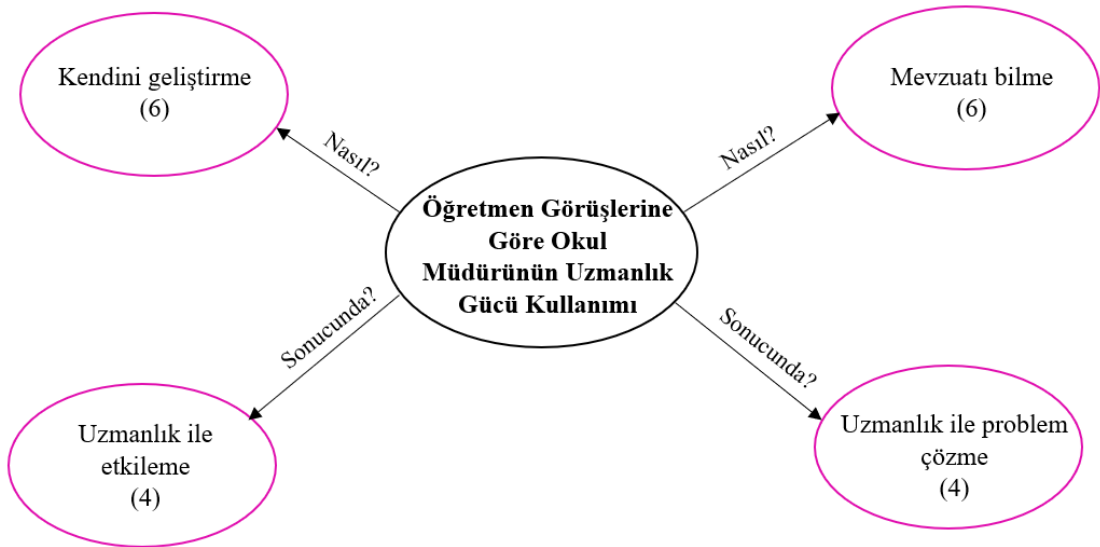
Okul müdürleri uzmanlık güçlerini kullanarak öğretmenleri etkilediklerini ve onların yaşadığı problemleri çözebildiklerini dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin tamamı okulda yaşanan problemleri uzmanlıklarıyla çözebildiklerini belirtmişlerdir. Buna ilişkin okul müdürleri şu şekilde görüş bildirmişlerdir:

“...Öğretmen uzman olduğun için seni bu konuda rehber görüyor. İster eğitim öğretimde olsun ister başka alanlarda olsun bu sorunu çözüyorlar. Öğretmenler şunu biliyor. Müdür bir şey söylüyorsa bunun mevzuatta bir dayanağı vardır. Dolayısıyla müdür burada hata yapmaz diye düşünüyorlar. Öğretmenler mevzuatla ilgili takıldıkları kısımlarda döner, bana sorarlar. Ben hepsini bilmeyebilirim ama araştırmayı iyi bilirim. (M2)”

“...Sen karşındakini uzmanlığınla etkileyebiliyorsan iş yapabilirsin. Mesela öğretmenin başına bir iş gelir. Ben öğretmene akıl veririm. Buradan gitme şuradan git. İfadeni düzgün ver, şöyle ver derim. (M1)”

“...Öğretmenler okulda kendi içlerinde çözemiyorlarsa, kendi içlerinde bir karar verememişlerse genelde gelirler bana. Bazen ben duyuyorum bunu öğretmenlerden. “Bence biz bunu müdür beye soralım. O bunu bilir.” Beni son kapı gibi gördükleri duygusuna kapılıyorum. (M4)”

Okul müdürlerinin uzmanlık gücü kullanımına ilişkin görüşlerinin ardından öğretmenlerin uzmanlık gücüne ilişkin görüşme sorularına verdiği yanıtlar şema ile gösterilmektedir. Aşağıda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin görüşleri, Şekil 3.8.’de kendi ifadeleriyle desteklenerek açıklanmaktadır.



Şekil 3.8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Uzmanlık Gücü Kullanımına İlişkin Görüşleri

Öğretmenler, uzmanlık gücüne ilişkin verdikleri yanıtlarda okul müdürlerinin mevzuatı bildiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin uzmanlık gücünün mevzuat ve yönetmelikler hakkındaki bilgilerine dayandığını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“...O konuda bilgi sahibi çünkü bütün idari kadrolarda çalıştığı için de buraya geldiği zaman bütün yönetmeliklere %90 sahip. Onunla ilgili bir sıkıntı yaşadığımız zaman, bir şey sorduğumuz zaman hemen cevabını verebilecek nitelikte yani. (Ö1)”

“...Evet, zaten okul müdürümüz rehberlik alanından gelmiş, yüksek lisansını yönetimde yapmış. Benim karşılaştığım birkaç olayda şube müdürlerine ders veriyordu. Yani resmi olmasa da şube müdürleri ile eşit konumda ya da onlardan bir tık üstte diyebiliriz. Mesleki anlamda, yönetim anlamında gayet yeterli. (Ö3)”

“...Yönetmelikleri de iyi bilen, mevzuatı iyi bilen bir müdür. Evet. Yönetmeliği çok iyi bildiğine inananlardanım. Bence biliyor. Ne olduğunda ne olabileceğini ya da başınız sıkıştı diyelim ki. Yanına gittiğinizde, eğer o anda onunla ilgili bilgi sahibi ise, ben kendi adıma söyleyeyim. O yönetmeliği ince eleyip sık dokuyup sonuca ulaştırır. (Ö4)”

Öğretmenler, okul müdürlerinin uzmanlık gücünü kullanırken mevzuat bilgisinin yanı sıra kendini geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bazıları okul müdürlerinin uzmanlık gücünü kullanırken kendilerini geliştirmek amacıyla, alanla ilgili kitap okuduklarını, yönetimle ilgili konferans veya seminerlere katıldığını gözlemlediğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili bazı öğretmenler şu şekilde görüş bildirmiştir:

“...Evet, seminerlere katılıyor. Hep masasının üzerinde oluyor kitaplar. Yönetimle ilgili okuyor ve çalışıyor. Destekliyor da. Ben değişen yönetmelikleri de takip ettiğini düşünüyorum. Çünkü yeri geldiği zaman kurullarda, kurul toplantılarında söylüyor, ifade ediyor numaralarına kadar. Bizim de takip etmemizi istiyor. Yönetmelikle ilgili çok eksik olduğunu düşünmüyorum. Yöneticilik olarak yönetmeliği iyi bildiği için uzman diyebiliriz ama bir lider değil. (Ö2)”

“...Evet, konferanslara katılıyor. Yüksek lisansını da yaptı, kendini geliştirir. Hatta şube müdürlüğü sınavlarına da katılıyor o bağlamda da yönetim konusunda, yönetmelikler konusunda kendini geliştiriyor. (Ö3)”

“...Kitap okuduğuna şahit olmadım ama il genelinde müdürlerin toplanıp seminerleri, konferansları oluyor. Onlara katıldığını biliyorum ama genel olarak tahmini konuşursam kendini geliştirdiğini düşünüyorum. (Ö5)”

Öğretmenlere okul müdürlerinin kendilerini uzmanlık güçlerini kullanarak etkileyip etkilemediği sorulduğunda öğretmenlerin bir kısmı bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Bunun ardından öğretmenlere okul müdürlerinin uzmanlıklarını kullanarak okulda yaşanan problemleri çözebildikleri sorulduğunda da yine öğretmenlerden olumlu yanıtlar gelmiştir. Öğretmenler, yönetmeliklerle ilgili veya idari bir problem yaşadıklarında okul müdürüne

danışabildiklerini ve bu nedenle okul müdürünün uzman olmasının problemleri çözmede etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilişkin öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“...Benimle ilgili olumsuz bir şey varsa savunacağını düşünürüm. Yani öğretmeni savunduğu düşünürüm. Yönetmeliği çok iyi biliyor diye kötü anlamda değil. Müdür bey yönetmeliği bilir, okulda kendimle ilgili sıkıntı yaşarsam arkamda olur diye düşünüyorum. (Ö2)”

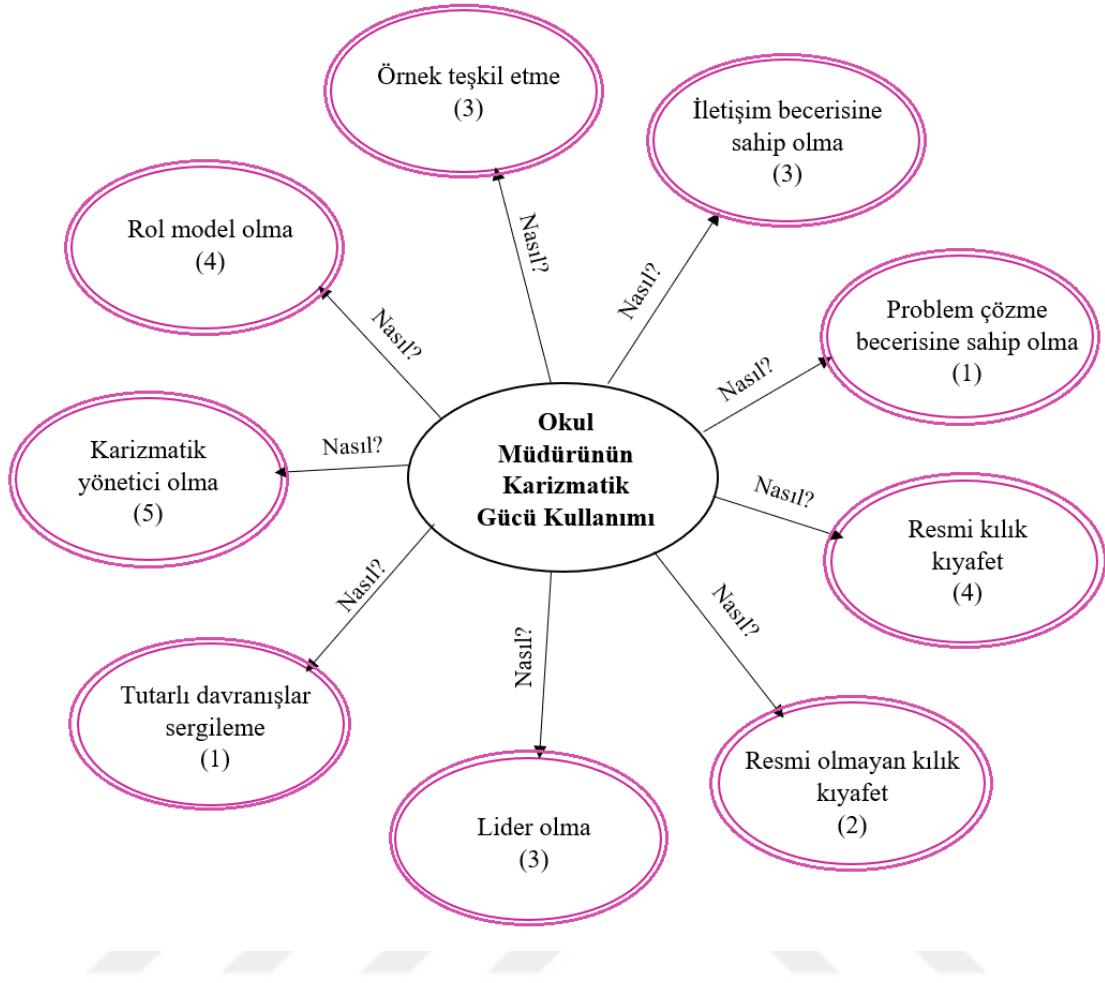
“...Ben çok yönetmelikleri anlayan bir kadın değilim. Çok da sevmiyorum. Yönetmelik bana göre değil. Okulda norm kadro ile ilgili bir sorun yaşadım. Müdür bey o yönetmelikleri çıkardı. Dilekçe yazmamda yardımcı oldu. O işimi o şekilde hallettik. Ben yönetmeliklerde uzman olduğunu düşünüyorum. Dediğim gibi o an eğer bir kafa karışıklığı varsa, orada bir bilgi eksikliği varsa zaten diyorum ya çalışkan bir insan. Araştırıyor. Bunu sadece bana kullandığını düşünmüyorum. Herkes için benzer şekilde. Başınız sıkıştığında, gittiğinizde o an fikri yoksa bile araştırmaktan, bulmaktan gocunmayan biri. (Ö4)”

“...Bir şeye takıldığımda hemen gidip sorarım. Yeterli bilgiye sahip. Mesela ben bir gezi yapmak istiyordum. Kuşadası'na gidilecek. İl içi gezi mi? İl dışı gezi mi? Ne yapmalı? Nasıl bir şey yapmalı? Ona sordum ve hemen onun cevabını verdi. Onu da o şekilde çözmüştüm yönetmeliklere göre. (Ö5)”

Okul müdürlerinin uzmanlık gücüne ilişkin verdikleri sonuçların yanıtlarından yola çıkarak okul müdürlerinin çoğunluğunu uzman bir yönetici olmak için yönetim alanında kendilerini geliştirdiklerini, sahip oldukları uzmanlıkla öğretmenleri etkileyebildiklerini ve öğretmenlerin yaşadığı problemleri yönetimdeki uzmanlıkları aracılığıyla çözebildiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler de okul müdürlerinin daha iyi bir yönetici olmak amacıyla kendilerini geliştirdiklerini ifade ederken, öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin mevzuat konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin kendilerini uzmanlıkları ile etkileyebildiklerini ifade etmiş ve okulda herhangi bir problem yaşadıklarında okul müdürlerinin uzmanlıkları aracılığıyla çözebildiklerini dile getirmiştir.

3.2.1.1. Karizmatik gücün kullanımına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri

Okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri sırasıyla açıklanmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin karizmatik güce ilişkin görüşleri Şekil 3.9.'da gösterilmektedir.



Şekil 3.9. Okul Müdürlerinin Karizmatik Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin karizmatik güç kullanımlarına ilişkin görüşlerine, okul müdürlerinin tamamına yakını karizmatik bir yönetici olduğunu belirtmiştir. Buna ilişkin okul müdürlerinden birkaçı öğretmenleri karizmalarıyla etkileyebildiklerini bu nedenle bir görev verildiğinde bunun geri çevrilmediğini ifade etmişlerdir. Karizmatik yönetici olduğunu belirten bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“...Yüzde altmış karizmatik yöneticiyim diyebilirim. Öğretmene bir görev verip, hayır yapamam dediği çok nadir olmuştur. Karizmatik misiniz diye sorduğunuzda tabii karizmayı geniş bir anlamda soruyorsunuz. Benim buna cevabım dediğim gibi yüzde 60 karizmatiğim olur. İşlerin yürütülmesi veya verdiğimiz tekliflerin geri çevrilmesi noktasına baktığımız zaman çok da böyle bir durumla karşılaşmayız. (M4)”

“...Eğer öğretmenleri karizmayla etkileyemezsen onları zaten susturamazsın. O yüzden karizmatik bir yöneticiyim diyebiliriz. (M2)”

“...Ben mükemmelim demem. Eksiğim de çok. Ancak ben kendime göre iyi olduğumu düşünüyorum. Yönetim, sevk ve idare işidir. Sen o işi iyi yap ki insanlar da senin arkandan yürüsün. Bunun için de yöneticinin karizmasının olması lazım. Bana sorarsan ben elimden geleni yapmaya çalışıyorum. Yine söylüyorum, ben mükemmel bir idareci olduğumu söyleyemem ama şunu söyleyebilirim. İşimi en iyi yapmaya çalışıyorum. (M3)”

Okul müdürlerine ideal bir okul müdürünün kılık kıyafetinin nasıl olması gerektiği sorulduğunda, okul müdürlerinin çoğunun resmi kılık kıyafetin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin birkaçı, okul müdürünün giyim kuşamın resmi olmasının öğretmenleri ve çevredeki insanları etkileyen bir unsur olduğunu belirtmiştir. Buna karşın iki okul müdürü ise takım elbisenin ve resmi giysilerin şart olmadığını, bireyin kendine yakıştığını giymesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin kılık kıyafet seçimine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“...Ben bir okul müdürüysem baktığımda bu kesin okul müdürüdür diyebilmeliyim. Hani bir söz vardır. İnsanlar kıyafetiyle karşılanır, bilgisiyle uğurlanır, diye. Aslında belirleyici bir unsurdur. Bizim Türk toplumunda insanlar kılık kıyafete dikkat eder. O nedenle müdürün kılık kıyafeti belirleyicidir. (M3)”

“...Okul müdürünün giyimi kuşamı yerinde olmalı. Mesela benim bir prensibim vardır. Kıyafet serbestliği geldi biliyorsunuz. Mayısla birlikte yaz uygulamasına geçtik. Sadece bir makama giderken kravatımızı takmak zorundayız. Ancak 30 yıllık öğretmen, 20 yıllık yönetici, ben, okulların son zili çalana kadar kravatımı hiç çıkarmam. Öğrenci beni hiç kravatsız görmedi yani. Bu böyle olmalı. (M1)”

“...Şimdi giyimde serbestlik var ama ben o serbestlik taraftarı değilim. Aslında o serbestlik tamamen başörtüsüne yönelik çıkartıldı. Başörtüsüne serbestlik verilirken diğerlerinin yanında çok göze batmasın diye yapıldı. Bir erkek öğretmenin sakallı gelmesine karşıyım veya başörtüsü kullanmayan bir bayan arkadaşın çok fazla açık giyinmesine karşıyım. Ben muhafazakâрім. Benim giydiğim ölçü bellidir. Kot falan giyilmemeli bana göre. Üzerindeki bluz da kumaş olmalı, keten tarzı bile olmamalı bence. Üzerinde her zaman ceket olmalı. (M5)”

“...Bence kendine yakışanı giymeli. Mesela ben kravat takmaktan nefret ederim. Onu gereksiz gördüğümde değil, bu benim vücut yapımla ilgili. Ancak okul müdüründe kravat olmazsa, okul müdürü yakışır şekilde giyinmeli. Kılık kıyafet serbestliğine gelince,

öğrenci rahatça giyinirken, öğretmen istediğini giyip saç sakalı uzatıp okula turist gibi gelirken, okul müdürünün takım elbiseyle gelmesine gerek yok. Okul müdürü kendine ne yakışıyorsa onu giymeli. Yani takım elbise sınırının olmaması gerekiyor ama biz hala rahatça gelemiyoruz. Acaba bugün gömlek giymesem tişört giysem, spor ayakkabı giysem ya ilden ya da ilçeden çağırırlarsa diye endişe ediyorum. En azından bir gömlek giyeyim diyorum. (M2)”

“...Biz kıyafetimize özen göstereceğiz. Ben bugün karşınızda sıradan çıktım ama özenden kastım illa takım elbise giymek demek değil. Her gün tıraş olmak değil. Özen kavramının içine bunları koymuyorum. Özen kavramı şudur: Temiz, düzenli, tertipli, uyumlu. Bir işçi gibi gelemesiniz okula. Temsil ettiğimiz bir şey var. Ancak ben bunun takım elbise ile doğrudan orantılı olduğunu düşünmüyorum. (M4)”

Okul müdürlerine karizmatik gücü nasıl kullandıkları sorulduğunda, bunun öğretmenlere örnek teşkil etme, rol model olma, iletişim becerisine sahip olma, tutarlı davranışlar sergileme, problem çözme becerisine sahip olma ve lider olma ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yarısı hem örnek teşkil etmenin hem de öğretmenler için rol model olmanın karizmatik gücü kullanmada etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinden biri de tutarlı davranışlar sergilemenin öğretmeni etkilemede önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Buna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“...Okul müdürü her şeyiyle örnek olmalı. Net olmalı, bir kere konuşup bir daha konuşmamalı. Tutarlı konuşmalı. Hatalı bile olsa söylediği sözün arkasında durmalı, geri adım atmamalı. Evet, rol model olarak görüyorlar. Kendim görüyorlar demiyorum öğretmen arkadaşlar da zaman zaman gelip, ‘Hocam sizden öğrenecek çok şeyimiz olduğunu gördük’ diyorlar. (M1)”

“...Ancak bunun ötesinde ideal bir okul müdürü öğrencilere örnek olabilecek sosyal ve kültürel aktivitelere katılabilmeli ve yapabilmeli. Kişisel yeteneklerini öğretmenler ya da öğrenciler karşısında sergilenmesi önemlidir, kabul görmüşlüğü artırır. (M2)”

“...Okul müdürü oturduğu kalktığı yeri bilmeli, kötü alışkanlıkları olmamalı. Mesela ben bir okul müdürününün sigara içmesini doğru bulmuyorum. Öğretmenler benim iyi bir yönetici olduğumu söylerler ama rol model alırlar mı orasını bilmiyorum. Ben işimi iyi yapmaya çalışıyorum. Sen işini iyi yaparsan karşı taraf bunu mutlaka takdir eder. (M3)”

Okul müdürleri, kendilerinin iletişim becerisine sahip olma, problem çözme becerisine sahip olma ve lider olma gibi özelliklerinin olması gerektiğini ve bunların öğretmenleri etkilemede önemli birer araç olduğundan söz etmişlerdir. Okul müdürleri karizmatik gücü kullanırken, okul müdüründe çevresindekileri etkileyebilmek için liderlik vasfının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“...Okul müdürünün iletişim becerisi çok güçlü olmalı (M6)”

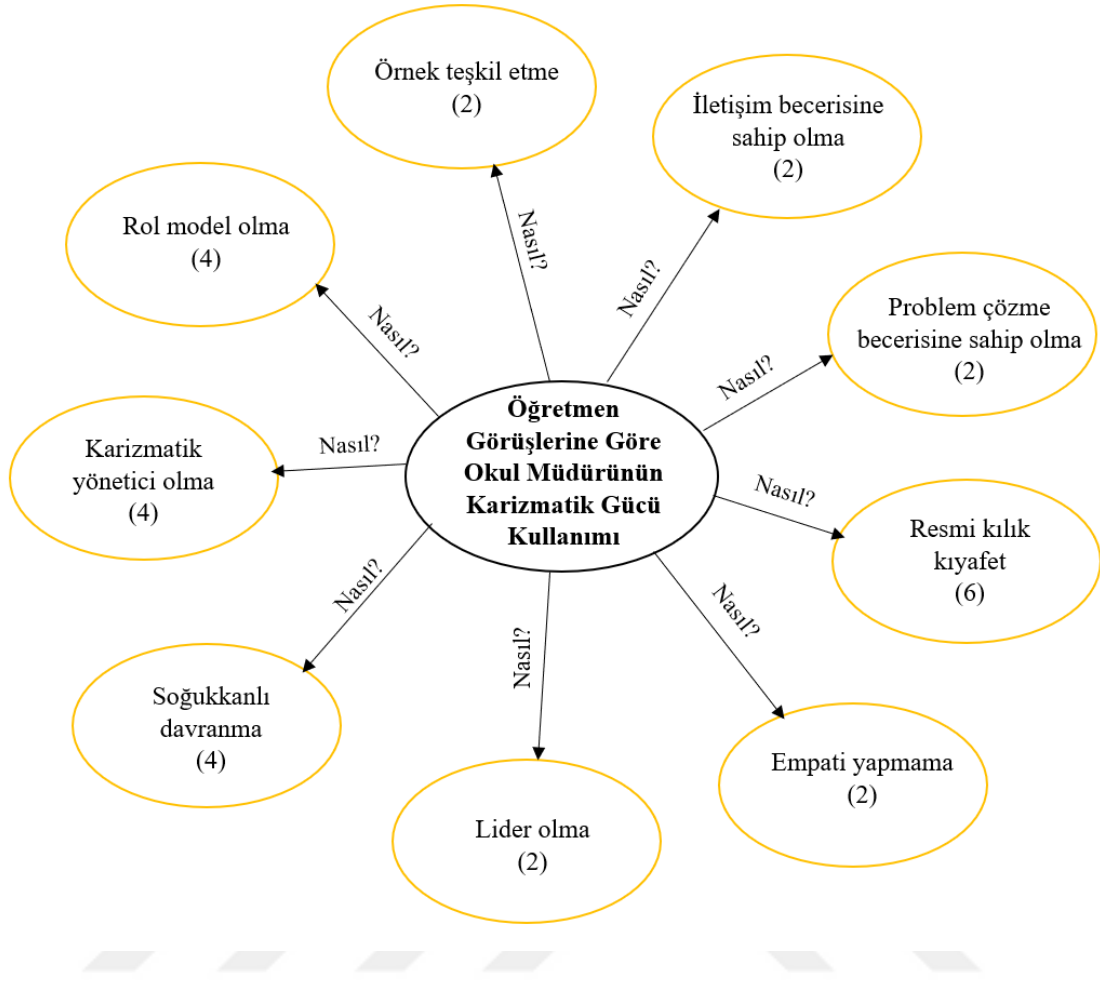
“...İdeal bir okul müdürünün iletişim becerileri yüksek olmalı. Ben onlarla konuşurken düzgün cümle kuruyorum. Öğretmenleri etkileyebiliyorum. (M2)”

“...Müdür iletişime açık olmak zorunda. Öğretmenlerle küsmemek zorunda. İletişimi koparmamak zorunda. Bu nedenle iletişim becerisinin olması önemli. (M4)”

“...Karizma, yöneticilik veya liderlik vasfıyla aynıdır. Doğuştan gelen bir yetenektir. Ben karizmatik doğdum demek yetmez. Bunu insanlar söylemeliler. (M1)”

“...Liderlik vasfının kesinlikle olması gerekiyor. Herkes yöneticilik yapar. Hepimiz evimizde yöneticiyiz, evimizi yönetiyoruz ama lider olmak önemli. İnsanın karakterinde bunun olması gerekiyor ama bu sevecenlikle olmalı, diktatörlükle değil. Sert bir şekilde değil, sevdirek. Bu herkesin karakterinin sahip olacağı bir şey de değil. Zamanla olgunlaşan bir şey bu. Ben açıkçası sonradan kazandığımı düşünüyorum. (M5)”

Okul müdürlerinin karizmatik güç kullanımına ilişkin görüşlerinin ardından öğretmenlerin uzmanlık gücüne ilişkin görüşme sorularına verdiği yanıtlar şema ile gösterilmektedir. Aşağıda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin görüşleri, Şekil 3.10.'da kendi ifadeleriyle desteklenerek açıklanmaktadır.



Şekil 3.10. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karizmatik Güç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlere okul müdürlerinin kılık kıyafetlerinin resmi olup olmadığı sorulduğunda, öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin resmi giyindiğini belirtmiştir. Öğretmenlerden yalnızca biri okul müdürünün giyimine önem vermediğini ancak mecburen resmi giyindiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin okul müdürünün kılık kıyafetine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“...Çoğu zaman yönetmeliğe uygun giyinir. Yani öyle çok da serbest giyindiğini, bir kurum müdürüne yakışmayacak şekilde giyinip geldiğini görmedim. (Ö4)”

“...Yani öğretmenlerden ayrılıyor mu diye düşünüyorum. Evet, belirli bir yerde. Biz mesela biraz daha serbestliğe geçtik ama okul müdürü olan kişi bayan da olsa erkek de olsa dikkat ediyor. Bizim müdürümüz de öyle. (Ö5)”

“...Evet, kılık kıyafete önem verir. Örneğin, öğretmenlere performans notu verirken benden kıyafetten dolayı iki puan kırdı. Bunu da gelip bana söyledi senden iki puan kırdım dedi. Kendisi kılık kıyafetine özen gösteriyor. (Ö3)”

“...Tişört giyip geldiğini görmedim ben genelde gömlek pantolon giyiyor. Kravat takardı, şimdi takmıyor. Resmi giyiniyor ama önem vermiyor pek. (Ö2)”

Öğretmenlere okul müdürlerinin karizmatik yönetici olup olmadığı sorulduğunda, öğretmenlerin bir kısmı okul yöneticilerini karizmatik bulduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenleri davranışlarıyla etkileyebildikleri ve liderlik özellikleri gösterdikleri için karizmatik bulduklarını dile getirmişlerdir. Bununla ilgili öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“...Evet, çoğunlukla karşısındakileri etkileyebiliyor. Bu biraz duruma göre değişiyor. Konuşulan konu karşısındaki kişinin ilgi alanına giriyorsa etkileyebiliyor. (Ö1)”

“...Evet. İkna gücü yüksek diyebilirim. Yani, karşısına gittiğiniz zaman herhangi bir konuda uzun sürmeden ikna edebilir. Konuşma yeteneği olduğuna inanıyorum. Bunu da bence, işinizi iyi biliyorsanız, yönetmeliğe hâkimseniz zaten ikna gücünüz de vardır. O işin nasıl yapılması gerektiğini anlatıp ikna edebiliyor. Bir mevzuata bağlanmadan. Mesela diyelim ki bir görevlendirme verdi. En başından beri, o görevi size diye verdiğini söyler ve ikna eder. O göreve dair yapabileceğinize olan inancınızı ölçer önce. Sonra insanoğluyuz biz. Motivasyonu severiz. “Evet, sen yapabilirsin.” dediği zaman hangi yaşta olursa olsun insan bence biraz ikna olur. (Ö4)”

“... Bulunduğu yerin kıyafetini giymiş görüyorum ben. Buradaki kıyafetten kastım mecazi anlamda tabii. Bir müdüre hanım imajını verebiliyor. Konuşmalarıyla, duruşuyla, tavriyle, yeri geldiğinde sinirlenmesi, yeri geldiğinde öğretmene hitabıyla, motive etmesiyle, velilerle konuşmasıyla bunu veriyor yani. Ben onun o duruşunu hissedebiliyorum. Bir müdürlük duruşunu ama bunu sadece mevzuata ya da yasal güce dayandırarak değil, okulun bir sahiplenicisi gibi, bu okulu bir arada tutan insan gibi. Buna artık ne denir bilmiyorum. Karizma ya da liderlik vasfı diyelim. Liderlik vasfını hissediyorum. (Ö5)”

“...Evet. Bir müdür olarak karizması var. O yeterlilikte olduğunu düşünüyorum yani. (Ö6)”

Öğretmenlere, okul müdürlerinin onlara karşı davranışları ile örnek teşkil edip etmediği ve rol model olup olmadığı sorulduğunda öğretmenlerin bir kısmı buna olumlu yanıtlar vermiştir. Öğretmenler okul müdürünün çalışkanlığını, idari anlamda başarılı olmasını, uzmanlık alanında kendini geliştirmesini ve okuldaki işleri idare edebilmesini örnek aldıklarını ve okul müdürlerinin bu konuda kendilerine rol model olduklarını belirtmişlerdir. Buna ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“...%100 diyemesem de çoğu zaman rol model olabilecek biri. Hangi açıdan? Yönetmelikleri bilmesi anlamında başarılı. Ben çalışkan olduğumu düşünüyorum. İş yapmayı seviyor. Çalışkanlığını örnek alırım. İnkna kabiliyeti iyidir, örnek alınabilecek bir şey. Akıllı bir adam ve çoğumuzdan yaratıcı bir adam olduğunu düşünüyorum. (Ö4)”

“...Rol model oluşturuyor bence. Mesela çalışmaksa çalışmak, okumaksa okumak. Önce kendisi yapıyor. Girişimci, üretken. Mesela bazı okul müdürleri bütün işleri müdür yardımcılarına bırakır. Komisyonlar kurar, onlara verir ama bizzat kendisinin çalıştığını, fiziksel olarak da zihinsel olarak da çalıştığını çok iyi biliyorum. (Ö5)”

“...Hani yönetmelikler açısından evet. Uzmanlık açısından evet. İdareciliğin verdiği şey ama bazen idarecilik sadece yönetmelikleri bilmek demek değildir. Gerektiğinde kişiye göre hareket etmek, idare etmek anlamında tabi sıkıntılar oluyor. Ona engel olamıyoruz biz. Bir meslek lisesi için ideal bir müdür olabilir ama merkezde bir okul için farklı gelebilir. Bir fen lisesinde çalışıyor olsaydı, konuşması daha düzgün, daha seviyeli ve daha nazik olmalı. Bu nazik olmadığı anlamında değil. Bir profil vardır. Okul müdürlerinin profili değişir benim görüşüme göre. Yani her okul müdürünü aynı tipte sağlayamayız. Yani bu okul için bu müdür ideal diyebiliriz. (Ö1)”

Öğretmenler, okul müdürünün karizmatik gücü kullanırken iletişim becerisine sahip olması, empati yapabilmesi, soğukkanlı davranması ve problem çözme becerisine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin soğukkanlı olduğunu belirtirken, iki öğretmen okul müdürlerinin empati yapmadığını ve öğretmenlerle iletişim kurarken onlarla aynı dili kullanmadığını belirtmiştir. Bununla ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“...Hayır. Bazen empati kurabiliyor. Yani düşünüyorum da bazen çok nadir empati yapabiliyor. Müdür ile ilgili öyle bir intiba çizmek istemiyorum gözünde ama yok ya yapmıyor aslında. (Ö2)”

“...Yok. Aslında farkında ama yönetim olarak işine gelmediğinden bence öğretmenle o yüzden aynı dili konuşmuyor. Yani empati yapmıyor diyebilirim ama biliyor, farkında. (Ö3)”

“...Müdür önce iletişime geçer ve çözmeye çalışır diye düşünüyorum. Ben bir örnek vereyim. Mesela ilk geldiğim dönemdedi. Öğretmenler kurulunda bir tartışma oldu müdürle öğretmen arasında. Tartışma demeyelim bence. O arkadaşların toplantı adabına uygun olmayan tavırları vardı. Bence o uyarıyı hak ettiler. Müdürümüzün çok sakin ve kibar davrandığına da inanıyorum. Bir de şunu gözlemledim. Ben dedim ki, “Bunlar artık yüz yüze bakmaz.” Sesler yükseldi çünkü ama bir gün sonra baktım. Müdür bey tem tokalaştı hem de o arkadaşın omuzuna elini attı mesela. Kavgalara, dövüşmelere sür gitsin diyecek bir yapıya sahip değil. Neden? Çünkü o sürtüşmelerin bu okuldaki gidişatı engelleyeceğini, olumsuz yönde gelişeceğini bilen bir insan. (Ö4)

“...Evet, o konuda soğukkanlıdır. Profesyonel. Problem çözme konusunda, kritik olay yönetimi iyi. (Ö3)”

“...Evet. Soğukkanlı davranıyor ama herkesin içinden çıkamadığı, sinirlendiği, heyecanlandığı, panik olduğu durumlar oluyor. Bunlara da şahit oldum. Şimdi onu gizlemeyeyim ama soğukkanlı da davranıyor. (Ö5)”

Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, karizmatik güç sahibi olmak için öğretmenlere örnek teşkil etme, rol model olma, iletişim becerisine sahip olma, lider olma, tutarlı davranışlar sergileme, problem çözme becerisine sahip olma ve karizmatik bir yönetici olmanın gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin büyük bir kısmı resmi kılık kıyafetle okula gelmenin gerekliliğini vurgularken, birkaç okul müdürü de takım elbisenin şart olmadığını ve kendilerine yakışan giysilerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin resmi kılık kıyafetle okula geldiklerini belirtmiştir. Öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin bir sorunla karşılaştıklarında soğukkanlı davrandıklarını, çalışkanlıkları ve insanlar idare edebilmedeki başarılarıyla rol model olduklarını ve konuşmaları, duruşları ve ikna kabiliyetleriyle karizmatik yönetici olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin az bir kısmı da okul müdürlerinin karizmatik güç kullanımında öğretmenlere örnek teşkil ettiklerini, iletişim ve problem çözme becerisine sahip olduklarını ve liderlik özellikleri gösterdiklerini ifade

ederken, öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine karşı empati yapmadıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin yaşadıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde, öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, içerik analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Öğretmenler görüşme sorularını verdikleri yanıtlarda okul müdürünün güç kullanımına ilişkin olumsuz durumlarla karşılaşmadıklarını dile getirmişlerdir. Ancak bir öğretmen, okul müdürünün adil davranmadığını ve okulun yararı için çaba göstermeyen öğretmenlere karşı zorlayıcı gücünü kullanmadığını belirtmiştir. Bu görüşü bildiren öğretmen, okulda bir problem yaşandığında okul müdürünün bu sorunu çözmeye yönelik bir adım atmadığını ve geri çekildiğini ifade etmiştir. Bu öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Okul müdürü görevlendirmeleri imza karşılığı yapacağı zaman yasal gücünü sadece burada kullanıyor. Öğretmenlerle birebir iletişime de girmiyor açıkçası ama diğer türlü de bazı kurallara uyulmadan hareket edildiği de oluyor açıkçası. Bazen yasal gücünü de kullanmıyor iletişime de girmiyor. Kurallara uyulsun istiyor, toplantılarda belirtiyor ama birebir o kurallara uymayan öğretmenlere yasal gücünü kullanıp bir ceza vermiyor mesela. Herkes dediğini yapmıyor ama bu yapmayan kişilere de bir şey olmuyor. Yani kurallara uymayanlara karşılığında zorlayıcı bir şey yapmıyor yani. (Ö2)”

“...Hiçbir şey yapamıyor. Eğer öğretmenler biraz da güçlüyse ben ondan çekinirim diyor ve çekiliyor maalesef. Problemleri asla çözemiyor. Ben zümrede bir sıkıntı yaşamıştım “O kadından korkuyorum ben bir şey yapamam” dedi. Sorunları çözemediği gibi, iş barışını da sağlayamıyor. Eğer öğretmen karakter olarak biraz baskınsa, şirretse ondan korkuyor ve onun dediğini yapıyor. Diğer öğretmeni de ezdirebiliyor ama benim dediğimi de yapmaya çalışıyor yani ikinci, üçüncü kez söyleyince. (Ö2)”

3.2.3. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin performansının üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde, öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan

yola çıkararak, içerik analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Öğretmenlere okul müdürlerinin kullandıklarının, öğretmenlerin performansları üzerindeki etkisi sorulduğunda birkaç öğretmenin dışındaki diğer öğretmenler olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu konuda olumlu görüşe sahip olmayan öğretmenler, okul müdürlerinin yaşadıkları problemi çözemediklerini gözlemlediklerinde bunun performanslarını etkilediğini ve okula karşı istekliliklerini azalttığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerden ikisi okul müdürlerinin karizmatik güce sahip olmadığını ve bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“...Soğukkanlılık sergileyemiyor. Öğretmenleri öğrencilerin önünde rencide ettiği de oldu birkaç kez. Sonra özür diliyor zaten ama olmayan karizması da bitiyor. Şu ana kadar müdür beye söyleyip halledemediğim hiçbir şey olmadı. Okulla ilgili, zümreyle ilgili veya öğrenciyle ilgili bir sıkıntıda, “Aman müdür beye ne gideceğim ya!” dediğim o kadar çok oldu ki. Keşke müdürün karizmatik gücü olsaydı da ben de anlatsaydım, çözülseydi. (Ö2)”

“...Evet, bu öğretmenlerin performansını olumsuz etkiliyor. Yani bu sene öyle oldu, birçok şey oldu da. “Aman yeter artık bu okul için mi çalışacağım!” dediğim çok oldu yani. “Ne yapacağım ben bunlarla!” dediğim çok oldu. Adam derse girmiyor, nöbetini tutmuyor. Onun da her dediği yapılıyor. Ben yüksek lisans yapıyorum. Bir tek bir günümün boş olmasını istiyorum onda da istediğim günü vermedi ya. (Ö2)”

“...Dış görünüşüne her zaman dikkat eder. Karizma olarak o yönden vardır ama konuşma şekli biraz problemlidir. Diksiyon konusunda biraz problemi var bence. Bizim okulda karizmayla öğretmenlere iş yaptırılmaz da başka bir okulda belki yaptırabilir. Bizim okulda işlemez o. (Ö3)”

Bazı öğretmenler de okul müdürlerinin güç kullanımına ilişkin olumlu görüş bildirmiştir. Öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin kendilerini ödüllendirme aracıyla motive ettiğini, uzmanlığı ile kendilerine çözüm yolu gösterdiğini ve onlara güven verdiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili öğretmenler şu şekilde görüş bildirmişlerdir:

“...Ödül, bir bakış, bir gülüş de olabilir. Bu bir teşekkür de olabilir. Son yıllarda daha önceden takdirler, teşekkürler, belgeler gelirdi. Ben bunlara pek rastlamıyorum artık ama okul içinde, kurum içinde seni motive edecek sözler duymak... Bunlar bile ödül gibi geliyor bana. Bunları esirgemiyor yani okul müdürü. (Ö5)”

“...Okul müdürünüzün uzman olması eğer çalışkan biriyseniz performansınızı olumlu yönde etkiler ama çalışmayı değil de kaytarmayı düşünüyorsanız o zaman da biraz daha kendinize çekidüzen vermenizi sağlar herhalde. Benim açımdan onun uzman olması beni olumlu etkiliyor. Bir sorum olduğunda, danışmam gereken bir konu olduğunda bununla vakit kaybetmiyorum en azından. Kendi işimle ilgileniyorum. Bu işlerin çözüm yolunu bize kolaylıkla gösteriyor. (Ö5)”

“...Bence okul müdürünün karizmatik yönetici olması bence performansını olumlu etkiler. Baktığınız zaman karşınızdaki insana, bir müdür gibi duruyorsa bu insana güven veriyor. İdari işlerin doğru bir şekilde yürütüldüğü güvenini veriyor. Bu da öğretmenleri performans konusunda olumlu etkiliyor. (Ö6)”

Araştırmanın nicel bulgularının sunulduğu kısımda, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma düzeyleri ve öğretmenlerin bu görüşlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi sonucunda analiz edilen verilen sunulmuştur. Nitel verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ise okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri; öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri, buna ilişkin yaşadıkları sorunlar ve bu kaynakların performanslarına etkisi incelenmiştir. Araştırma ile elde edilen sonuçlar, araştırma bulgularından yola çıkarak sonuç ve tartışma kısmında açıklanmaktadır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesiyle amacıyla yürütülen araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgular temel alınarak araştırmanın sonucu açıklanmaktadır. Bu bölümde araştırmanın sonucu, yapılan benzer araştırmalarla karşılaştırılmakta ve araştırmaya ilişkin önerilere yer verilmektedir.

Araştırmanın ilk alt probleminde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin yasal gücü, zorlayıcı gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü kullanma düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin en fazla yasal gücü kullandıkları, sonrasında sırasıyla uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Deniz ve Çolak (2008) araştırmasında benzer sonuçlar elde etmiş olup, yöneticilerin en çok uyguladıkları güç kullanma tarzının yasal güç olup onu uzmanlık, ödül, karizmatik ve zorlayıcı gücün takip ettiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014), Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat (2014), Titrek ve Zafer (2009), Uğurlu ve Demir (2016), Yılmaz ve Altinkurt (2011) ve Yorulmaz (2014) çalışmalarında okul yöneticilerinin en fazla yasal gücü tercih ettikleri sonucuna varmıştır. Araştırmanın sonuçlarına benzer olarak, Aslanargun (2011), Atmaca (2014), Diş (2015), Kayalı (2011), Memduhoğlu ve Turhan (2016) ve Polat'ın (2010) çalışmalarında okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü en az kullandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Okul örgütleri temelinde otoriter ve bürokratik bir yapıya sahiptir (Hoy ve Miskel, 2015: 120). Merkeziyetçi yönü ağır basan eğitim örgütlerinde dikey örgüt yapısı mevcut olup, otoriter bir yapı söz konusudur. Okullarda güç okul müdürlerinde toplanmaktadır ve okul müdürü gücünü yasalardan almaktadır. Dolayısıyla okul müdürleri yönetsel faaliyetleri yürütürken yasal güçlerini kullanmaktadır (Özdemir, 2018: 157). Bu nedenle okullardaki bürokratik yapıdan dolayı, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin diğer güçlere kıyasla en fazla yasal güç kullandıkları sonucuna varılmaktadır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin araştırmanın nitel kısmında görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarak, bu sonucu desteklemek mümkündür. Öğretmenlerin bir kısmı görüşme sorularına verdikleri yanıtlarda, okul müdürlerinin görevlendirme yaparken gönüllülük esasını göz önünde bulundurmamak yerine yasal güçlerini kullanarak zorunlu görevlendirmeler yaptıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu

görüşü, okul müdürlerinin yasal güçlerini öğretmenler üzerinde hissettirdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenler görüşmelerde, okul müdürlerinin kurallara uyulması konusunda titiz davrandığını belirtmiştir. Buradan yola çıkarak, okul müdürlerinin görevlerinin yerine getirilip getirilmediğini kontrol ettiği ve yasal güçlerini kullanarak öğretmenleri yönlendirdiği sonucuna varılmaktadır. Öğretmenlerin yasal gücün kullanımına ilişkin belirttikleri görüşler, öğretmenlerin okul müdürlerinin en fazla yasal gücü kullandıkları algısını desteklemektedir.

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin en az kullandığı güç kaynağının zorlayıcı güç olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda öğretmenlerin görüşme sorularına verdiği yanıtlar bu bulguları destekler niteliktedir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı, okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımında öğretmenleri denetlediğini, küserek tepki gösterdiğini ve sözlü ikazda bulunduğunu belirtmiştir. Bunun dışında öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin bir sorun yaşandığında konuşarak çözmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak, okul müdürlerinin sorunları çözmeye öğretmenlere karşı ılımlı davrandığı, anlaşma yollarına gittiği ve zorlayıcı güçten olabildiğince kaçındığı sonucuna varılmaktadır. Akyüz, Kaya ve Aravi (2015), çalışmasında liderlerin zorlayıcı güç kullanımının, bireylerin iş tatminini azalttığı sonucuna varmıştır. Araştırmada liderin, bireyleri işten çıkarma veya cezalandırma tehdidinde bulunmamasını ve sorun yaşandığında iletişim kurarak çözülmesini önerilmiştir. Özdemir (2013), araştırmasında öğretim elemanlarının zorlayıcı güç kullanımını artırdıklarında, öğretmen adaylarının iç motivasyonunun düştüğünü ortaya koymuştur. Bu araştırmalardan ve elde edilen bulgulardan yola çıkarak okul müdürlerinin zorlayıcı güçten kaçınmasının nedeninin öğretmenlerin işe olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının azalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin yasal gücü, zorlayıcı gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü kullanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri demografik değişkenler (cinsiyet, okul türü, branş, mesleki kıdem, okul kıdemi, eğitim durumu) açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında yalnızca ödül gücü boyutunda anlamlı farklılık gözlenmiştir. Araştırmada erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre ödül gücü algısının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın sonucuna benzer olarak, Altınkurt ve

diğerleri (2014) çalışmalarında öğretmenlerin cinsiyetleri ile ödül gücü arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Araştırmanın sonucunda erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre ödül gücüne ilişkin daha olumlu düşündüğü ortaya çıkmıştır. Aydın'ın (2016) çalışmasında ödül gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunurken, zorlayıcı güç boyutunda anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Ancak araştırmada kadınların algısının erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Uğurlu ve Demir'in (2015) çalışmasında da öğretmenlerin ödül gücünde ve karizmatik güç algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır fakat kadın öğretmenlerin algısının erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda erkek öğretmenlerin ödül gücü algısının kadın öğretmenlerden fazla olmasının nedeninin, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha fazla ödüllendirilmek istemesi ve bunun karşılığını alamamış olmaları düşünülmektedir. Araştırmanın nitel boyutunda öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, kadın öğretmenlerden birkaçı okul müdürlerinin ödüllendirmede adaletsiz davrandığını belirtmişlerdir. Görüşmede bir kadın öğretmen, okul müdürlerinin ödüllendirmede herkese eşit davranarak, daha çok çalışan öğretmenin hakkını gözetmediğini ve adil olmadığını ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak kadın öğretmenlerin okul için çabaladıklarında karşılığını görmek istediklerini ve bunun karşılığını alamadıklarında olumsuz görüş bildirdikleri düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, Kayalı (2011) çalışmasında öğretmenlerin cinsiyetleri ile zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, yasal güç ve ödül gücü ile ilişkisinin olmadığını sonucuna varmıştır. Yorulmaz'ın (2014) çalışmasında öğretmenlerin yasal ve zorlayıcı güç algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Argon, Yıldırım ve Kurt (2014) çalışmasında öğretmenlerin cinsiyetleri ile yasal güce ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Diş (2015), öğretmenlerin cinsiyetleri ile zorlayıcı güce ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Memduhoğlu ve Turhan (2016), Polat (2010), Titrek ve Zafer (2009), Zafer (2008) çalışmasında tüm güç kaynakları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya koymuştur.

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin branşları arasında yalnızca yasal güç boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre meslek dersi öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre yasal güç algısının daha fazla olduğu ortaya

çıkıştır. Fen liseleri ve anadolu liseleri gibi yüksek başarı hedefi olan okullarda okul müdürlerinin öğretmenlere iş yaptırabilmek için yasal güçlerini kullanmak yerine onları etkilemeye çabaladığı görülmektedir. Araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmelerde fen lisesinde görev yapan bir öğretmen, okul müdürünün öğretmenlere zorla bir şey yaptıramayacağını ve öğretmenlerin isteklerini göz önünde bulundurmamak zorunda olduğunu belirtmiştir. Ayrıca görüşmedeki öğretmen, okulun yıllardır süregelen bir düzeninin olduğunu, okulun başarısının önemli olduğunu ve öğretmenleri küstürmenin okul başarısında sakıncalı sonuçlar doğuracağını ifade etmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin yasal güç kullanarak öğretmenler üzerinde yaptırım uygulamak yerine onları etkilemeye çalıştığını dile getirmiştir. Görüşmedeki bu öğretmenin görüşü, elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Aynı zamanda özellikle meslek liselerinde okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemede çaba harcamak yerine, yasal güçlerini kullanarak yalnızca öğretmenlere verilen görevleri yaptırmayı amaçladığı düşünülmektedir. Buna ilişkin araştırmanın nitel boyutunda meslek dersi öğretmeni yapılan görüşmede, öğretmen okul müdürünün sert tutumundan söz etmiş ve görevleri yerine getirmediğinde okul müdürlerinin yasal yaptırım uyguladığını ifade etmiştir. Öğretmenin bu görüşünden yola çıkarak, meslek dersi öğretmenlerinin yasal güç kullanımına ilişkin daha yüksek algıya sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Altınkurt ve diğerleri (2014) çalışmalarında öğretmenlerin güç kaynaklarına ilişkin algılarının yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutunda branşa göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Ancak araştırmanın sonucundan farklı olarak genel lisede görev yapan öğretmenlerin meslek öğretmenlerine göre yasal güç algılarının fazla olduğu sonucuna varmıştır. Cömert (2014), güç kullanımına ilişkin öğretmen görüşlerinde branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuştur. Araştırmada branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre güç kullanımına ilişkin daha olumlu algılara sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Diş (2015), öğretmenlerin branş değişkenlerine göre yalnızca karizmatik güç boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Memduhoğlu ve Turhan (2016), öğretmenlerin branşı ile yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güce ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamış olup, branş öğretmenlerinin bu algılarının sınıf öğretmenlerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kayalı (2011) ve Yorulmaz (2014) çalışmalarında öğretmenlerin branşları ile güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında bir ilişkiye rastlamamıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmanın sonucuyla tutarlı olarak Kayalı (2011) ve Yorulmaz (2011) öğretmenlerin eğitim durumu ile güç kaynaklarına ilişki algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuçtan yola çıkarak, öğretmenlerin lisansüstü eğitim almalarının, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarını etkilemediği görülmektedir. Araştırmanın sonucundan farklı olarak, Aydın (2016) öğretmenlerin eğitim durumu ile ödül gücü, zorlayıcı güç, bilgi gücü ve karizmatik güce ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Cömert (2014), öğretmenlerin eğitim durumu ile güç kaynakları algıları arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Polat (2010), öğretmenlerin eğitim durumu ile ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç algıları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Araştırmada lisans ve yüksek lisans/doktora eğitimi olan öğretmenlerin, yöneticilerin zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını, uzmanlık gücünü ve karizmatik gücü daha az kullandıkları sonucuna varılmıştır. Zafer (2008) çalışmasında eğitim durumu değişkeni ile karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin okul kıdemleri arasında, zorlayıcı güç ve karizmatik güç boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Araştırma sonucunda 6-11 yıl okul kıdemine sahip öğretmenlerin, 0-5 yıl okul kıdemine sahip öğretmenlere göre zorlayıcı güç algılarının fazla olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonucundan yola çıkarak, okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin, okul müdürünü gözleme fırsatlarının fazla olması ve bu nedenle zorlayıcı güce ilişkin algılarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda 0-5 yıl okul kıdemine sahip öğretmenlerin 6-11 yıl okul kıdemine sahip öğretmenlere göre karizmatik güç algılarının fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak çalıştıkları okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin, müdürün davranışlarından kısa sürede etkilendiği ve kısa zamanda yaptığı gözlemlerle okul müdürünü değerlendirdiği ve yüzden karizmatik bulduğu düşünülmektedir. Araştırmanın sonucundan farklı olarak, Uğurlu ve Demir (2015), öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri ile güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buradan yola çıkarak, öğretmenlerin toplam çalışma süresinin, okul müdürlerinin güç kullanımına ilişkin algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın sonuçlarıyla tutarlı olarak Diş (2015) ve Kayalı (2011) öğretmenlerin kıdemi ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarından farklı olarak, Aydın (2016) ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve karizmatik güç boyutlarında öğretmenlerin kıdemi ile anlamlı bir farklılık bulmuştur. Memduhoğlu ve Turhan (2016), öğretmenleri kıdemleri ile yasal güç ve ödül boyutu algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamıştır. Titrek ve Zafer (2009), öğretmenlerin kıdemi ile karizmatik ve ödül gücü boyutunda anlamlı bir farklılık bulmuştur. Yorulmaz (2014), öğretmenlerin kıdemleri ile ödül gücü arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varmıştır. Zafer (2008), kıdem değişkeni açısından uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü boyutlarında anlamlı farklılığa rastlamıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü arasındaki ilişkiye bakıldığında, öğretmenlerin çalıştığı okul türü ile yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen algılarının, okul türüne göre değişmediği görülmektedir. Öğretmenlerin yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç boyutlarında görev yaptıkları okul türüne göre görüşleri aşağıda açıklanmaktadır.

Yasal güç boyutunda, anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin algısının meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerden fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden, yüksek başarı beklentisinin olması ve okul müdürünün bu hedefe ulaşmada yasal gücü kullandığını hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yasal güç boyutunda meslek lisesi öğretmenlerinin algılarının imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından fazla olduğunu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere kıyasla, imam hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin öğretmenleri yasal güç yerine diğer güç türleri aracılığıyla etkilediğini söylemek mümkündür.

Ödül gücü boyutunda anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algısının sosyal bilimler lisesindeki öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan yola çıkarak, anadolu lisesindeki öğretmenlerin sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerden daha fazla ödüllendirildikleri sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda araştırmanın nitel boyutunda anadolu lisesindeki öğretmenle yapılan görüşmede, öğretmen okul müdürünün verilen görevi başarıyla tamamladıklarında kendilerini ödüllendirdiğini belirtirken, sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmen ödüllendirmenin pek sık yapılmadığını dile getirmiştir. Bu görüşler araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Araştırma sonucunda sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerin ödül gücü algılarının meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerden fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun, sosyal bilimler lisesindeki öğretmenlerin daha fazla ödüllendirildiklerine dayandığı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda, fen lisesi, anadolu liseleri, sosyal bilimler lisesi, meslek liseleri ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin ödül gücü algılarının güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun, güzel sanatlar lisesindeki öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yapılan ödüllendirmeleri yetersiz bulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Zorlayıcı güç boyutunda, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin zorlayıcı ilişkin algılarının anadolu liselerinde ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerden fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, meslek liselerindeki öğretmenlerin, okul müdürlerinin zorlama ve baskı araçlarını kullanarak öğretmenleri iş yapmaya yönlendirdiği algısının neden olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerin, fen lisesi, anadolu liseleri, sosyal bilimler lisesi, meslek liseleri ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere kıyasla zorlayıcı güce ilişkin algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan, güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını düşündükleri sonucuna varılmaktadır. Araştırmada, sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerin zorlayıcı güce ilişkin algılarının fen lisesi, anadolu liseleri, güzel sanatlar lisesi, meslek liseleri ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere nazaran daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin bu algılarından yola çıkarak, sosyal bilimler lisesindeki okul müdürünün zorlayıcı güç araçlarını öğretmenler üzerinde sıklıkla kullanmadığı ve öğretmenleri diğer güç kaynaklarını kullanarak iş yaptırmaya yönlendirdiği düşünülmektedir.

Karizmatik güç boyutunda, sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerin karizmatik güce ilişkin algılarının, fen lisesi, anadolu liseleri, meslek liseleri ve güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerin, diğerlerine nazaran okul müdürlerini daha karizmatik buldukları sonucuna varılmaktadır. Araştırma sonucunda imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin de karizmatik güce ilişkin algılarının, fen lisesi, anadolu liseleri, meslek liseleri ve güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha karizmatik buldukları söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü (genel liseler / meslek liseleri) arasındaki ilişkiye bakıldığında, genel liseler ile meslek liselerinde görev yapan öğretmenler arasında karşılaştırma yapabilmek için, fen liseleri, anadolu liseleri ve sosyal bilimler liseleri genel liseler; güzel sanatlar lisesi, imam hatip liseleri ve mesleki ve teknik liseler de meslek liseleri adı altında iki grupta incelenmiştir. Araştırma sonucunda gruplandırılmış okul türü ile öğretmenlerin güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma sonucunda, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin yasal güç algısının genel liselerde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin yasal gücünü daha fazla hissettiklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda genel liselerde görev yapan öğretmenlerin zorlayıcı güç algısının meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin zorlama ve baskı araçlarını kullanarak iş yaptırmaya yönlendirdiğini düşünmelerinden kaynaklı olabilir. Ancak, araştırmanın sonucundan farklı olarak, Yorulmaz (2014) çalışmasında anadolu liseleri ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okul türü ile güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri, araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmeler ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin güç kaynaklarına ilişkin görüşleri aşağıda açıklanmaktadır. Araştırmanın sonucunda yasal güç kullanımına ilişkin hem okul müdürleri hem de öğretmenler, okul müdürlerinin konuşurken sık sık mevzuata atıfta bulunmadığını ve günlük dilde konuştuğunu ifade etmişlerdir. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler, bunun olumlu bir durum olduğunu ve böylece iletişimde problem yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Mevzuata atıf yaparak konuştuğunu belirten okul müdürleri ise bunu öğretmenlerin verilen görevi yapmada isteksiz olduğu durumlarda kullandıklarını belirtmişlerdir. Kısacası okul müdürleri, mevzuata sık sık atıf yapmanın iletişimi ve anlaşmayı zorlaştırdığını, yalnızca mecbur kaldıkları durumlarda mevzuatı dile getirdiklerini ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler de sadece toplantılarda ve düzenlenecek olan etkinliklerde okul müdürleri tarafından yönetmeliklerin hatırlatıldığını, bunun dışında okul müdürlerinin öğretmenlere ricasıyla işlerin gerçekleştiğini dile getirmişlerdir.

Yasal güç, kişiye bulunduğu pozisyon ile gelenekler, yasalar, kurallar aracılığıyla verilen yetkinin, örgütteki kişilerce kabul edilmesi ve kişilerin kendilerini istenen davranışları yerine getirmede mecbur hissetmeleri sonucunda ortaya çıkan bir güçtür (Mirze, 2016: 167). Bu nedenle okul müdürleri buldukları konum dolayısıyla yönetmelikler çerçevesinde öğretmenleri yönlendirme hakkına sahip olmaktadır. Günümüzde okulların çoğunda mevcut düzenini sağlayan, otoriter, belirli amaçlara hizmet eden, aşırı kontrolcü okul müdürleri bulunmaktadır (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2014). Ancak öğretmenlere sık sık mevzuatı hatırlatarak, yasal dayatmalarla onları iş yaptırmaya yönlendiren müdürler yerine öğretmenlerle aynı dili konuşabilen, anlayışlı okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlerin de büyük bir kısmı, okul müdürlerinin kendileri ile konuşmalarında mevzuatın arka planda olduğunu ve okul müdürlerinin iletişim yollarını kullanmayı tercih ettiklerini belirtmiştir.

Okul müdürleri öğretmenler üzerinde yasal güçlerini hissettirdiklerini ve bu şekilde disiplini sağladıklarını ifade etmişlerdir. Görevlendirme yapılırken gönüllülük esası göz önünde bulundurulsa da bir görev verilirken resmi yazıyla bildirdiklerini ve öğretmenlerin bunu yapmakla yükümlü olduklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğu, okulda sorun yaşamamak için görevleri üstlenen ve hatırlarının geçtiği öğretmenlere görev verdiklerini ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine yasal güçlerini hissettirmediklerini ve öğretmenlerin gönüllü olmasına göre görevlendirme yaptığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı ise görüşmelerde, okul müdürlerinin kendilerine

yasal gücünü hissettirdiklerini ve bir görevi yerine getirmediklerinde yasal yaptırım uygulayabileceğinden söz etmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin genellikle aynı kişilere görev verdiğini ve mümkün olduğunca görevlendirmek istemeyen öğretmenleri görevlendirilmediklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeninin, okul müdürünün risk almak istememesi, öğretmenler tarafından reddedilmesi durumunda güç kaybetmesi ve itibarının zedelenmesi korkusunun olduğu düşünülmektedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012), çalışmasının sonucunda okul müdürlerinin bireylerin ilgi ve yeteneklerine göre görev verdiklerini, bireylerin duygularını dikkate aldıklarını ve gönüllüğe göre görev dağılımı yaptıklarını ifade etmiştir. Son olarak, öğretmenler okul müdürlerinin kurallara uyulması konusunda titiz davrandığını ve işleri takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri göz önüne alındığında öğretmenlerin tamamının okul müdürlerinin yasal gücü kullandığına ilişkin görüş bildirdiği görülmektedir. Buradan hareketle, yasal güç boyutunda elde edilen nicel bulguların, öğretmenlerin görüşleriyle desteklendiği düşünülmektedir.

Araştırmanın sonucunda ödül gücü kullanımına ilişkin hem okul müdürleri hem de öğretmenler, okul müdürlerinin takdir etmeyi sıklıkla kullandığını ifade etmişlerdir. Bir örgütte bireylerin ödüllendirilmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede onları harekete geçirebilmektedir. Bireylerin takdir edilmesi, onları harekete geçirmede önemli kaynaklar arasındadır (Diş, 2015). Araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini kimi zaman yalnızken takdir ettiklerini kimi zaman da grup önünde bunu dile getirdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler genellikle etkinliklerde ve belirli günlerde, tüm öğretmenlerin ve öğrencilerin önünde takdir edildiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğu bu durumdan memnun olduklarını ve bir şey için çabaladıklarında okul müdürünün bunun karşılığını vereceğine inandıklarını dile getirmişlerdir. Araştırmanın sonucundan farklı olarak Yılmaz'ın (2007) çalışmasında öğretmenler, çok çalışan öğretmenlerin az takdir edildiği görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenler aynı zamanda başarılı öğretmenlerin topluluk önünde takdir edilmediğini ifade etmişlerdir. Bu örgüt açısından olumsuz bir durumdur. Çünkü verdiği emeğin karşılığını alamayan öğretmenlerin, yaptıkları işe olan bağlılıkları azalmakta ve bu da okulun etkililiğini ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Özdemir, 2014: 146).

Görüşmelerde okul müdürleri öğretmenleri takdir etmenin yanı sıra sık sık belge vererek ödüllendirdiklerini ifade ederken, öğretmenleri çoğu takdir etmenin ödüllendirmeye oranla daha sık yapıldığını belirtmişlerdir. Okul müdürleri başarı belgesini layık gördükleri öğretmenlerin isimlerini milli eğitim müdürlüğüne yazı olarak gönderdiklerini ve bunun

sonucunda ödüllendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin birçoğu daha fazla belge ile ödüllendirmeyi hak ettiklerini ancak yapılan ödüllendirmenin yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir. Öğretmenlere, okul müdürlerinin ödül verirken adil davranıp davranmadığı sorulduğunda öğretmenlerin çoğu, emek veren herkesin ödüllendirildiğini ifade etmişlerdir.

Görüşmelerde okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin okulun yararına olan fikirleri ve projeleri desteklediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri, yaratıcı ve faydalı fikirlerle gelen öğretmenlere ayrıcalık tanıdıklarını, izin, ders programı, nöbet listesi gibi konularda yardımcı olduklarını ve onlara karşı inisiyatif kullandıklarını belirtirken, öğretmenlerin bir kısmı bu görüşe katılmamıştır. Okul müdürlerinin birçoğu, çaba gösteren öğretmenleri iyi sınıflara verdiklerini, öğretmenlerin istedikleri günleri ders programında boş bıraktıklarını ve nöbet yerlerini iyi yerlere yazdıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı bu görüşe katılmış ve okul müdürleri tarafından desteklendiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bir öğretmen, göreve başladığından beri okul için çabaladığını ancak okul müdürünün çaba göstermeyen öğretmenlere ayrıcalık tanıdığını ve izin alma konusunda bir sorun yaşadığında okul müdürünün kendisine yardımcı olmadığını ifade etmiştir.

Son olarak okul müdürlerine ödül gücünün etkili bir güç olup olmadığı sorulduğunda, okul müdürlerinin bir kısmı bu gücün önemli olduğu ve öğretmenleri yönlendirmede etkili bir kaynak olduğunu ifade ederken, diğerleri ise ödül vermenin bu kadar önemli bir güç olmadığını dile getirmişlerdir. Bir okul müdürü, ödül verme zorunluluğunun olmadığını ve zaten öğretmenin verilen görevi yapmakla yükümlü olduğunu ifade etmiştir. Başka bir okul müdürü de bunun karşılıklı çıkar ilişkisine dönüştüğünü, öğretmenin yalnızca okul müdürü ödül verdikçe iş yaptığını, bu yüzden kullanımının gerekli olmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın sonucunda zorlayıcı güç kullanımına ilişkin hem okul müdürleri hem de öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin okulda yaşanan sorunları konuşarak çözdüklerini belirtmiştir. Okul müdürlerin birçoğu istenmeyen bir davranış gözlemlediklerinde, öğretmeni birebir konuşmaya çağırdıklarını ve sorunun nedenini öğrenmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin de bir kısmı, okul müdürlerinin bir sorun yaşandığında kendileri ile konuştuğunu ve bu sorunları iletişim yoluyla çözdüklerini dile getirmişlerdir.

Okul müdürlerinden biri, okul için çaba harcamayan bir öğretmenin derse geç geldiğini ya da verilen bir görevi yerine getirmediğini gördüğünde, öğretmeni bakışlarıyla cezalandırdığını ve diğer öğretmenlerin yanında kendisini beden dilini kullanarak cezalandırdığı ifade etmiştir. Yine okul müdürü, öğretmeni göz teması kurmayarak ve diğer öğretmenlerin yanında görmezden gelerek cezalandırdığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları jest ve mimikler, vücut hareketleri, giyim kuşam, duruş gibi sözsüz iletişim kaynakları, öğretmenlere öfke, saldırganlık, heyecan, sevinç ve memnuniyet gibi mesajları verebilmektedir. Öğretmenlere sözsüz iletişimle verilen bu mesajlar, sözlü iletişimden daha etkili olabilmektedir (Uzun ve Ayık, 2016). Bu nedenle okul müdürünün bu tür zorlayıcı gücü kullanması öğretmenlerin davranışlarını etkileyen bir unsurdur. Okul müdürlerinden biri de öğretmenle yaşadığı sorunu o anda çözmediği, sorunla ilgili öğretmenle konuşmadığını ve sorunun zaman aşımına uğrayarak unutulmasını beklediğini ifade etmiştir. Bunu da sorunun hemen ardından müdahale edilmesinde öğretmenlerde tepki yaratması ve tartışmalarının büyümesine neden olmasıyla ilişkilendirmiştir. Birkaç okul müdürü de öğretmenlerle bir sorun yaşandığında ve uyarılara rağmen sorun tekrarı durumunda yasal yaptırım uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri sorunu çözemediklerinde üst makama yazı göndererek öğretmeni cezalandırdıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerden biri okul müdürlerinin sorunu konuşarak çözmek yerine küstüğünü ve öğretmenle iletişimi kopardığını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen, okul müdürünün sürekli öğretmen odasını ve koridorları gezerek öğretmenleri denetlediğini ve sözlü ikazda bulunduğunu ifade etmiştir. Okul müdürleri zorlayıcı gücü öğretmenlerle yaşadıkları kişisel anlaşmazlıklarda değil, okulun işleyişini aksatan durumlarda, verilen görevin yerine getirilmemesi gibi durumlarda kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bayrak (2001), zorlayıcı gücü iki ucu keskin bir kılıca benzetmiştir. Bunun nedeni, zorlayıcı gücün örgütteki bireylerin üzerinde etkili olması ve kullanırken dikkatli olunmasının gerekmesidir. Örgütlerde zorlayıcı gücün fazla kullanılması, onu etkili bir güç kaynağı olmaktan çıkarmaktadır (Erkutlu, 2018). Cezalandırma örgütteki bireyleri her zaman olumlu bir yönde etkilememektedir. Bu nedenle okul müdürünün öğretmenler üzerinde zorlayıcı güç kullanırken, öğretmenlerin motivasyonun azalmamasına dikkat etmesi gerekmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004). Sonuç olarak öğretmenlerin zorlayıcı güce ilişkin görüşleri göz önüne alındığında, öğretmenlerin çoğunun okul müdürlerinin sorunları konuşarak çözdüğü, az sayıda öğretmenin de okul müdürünün zorlayıcı gücü kullandığını belirttiği

görülmektedir. Öğretmenlerin, okul müdürü tarafından zorlayıcı gücün fazla tercih edilmediği görüşlerinden yola çıkarak, zorlayıcı güç boyutunda elde edilen nicel bulguların, öğretmenlerin bu görüşleriyle desteklendiğini düşünülmektedir.

Araştırmanın sonucunda uzmanlık gücü kullanımına ilişkin okul müdürleri, yönetim alanında uzman olmak için yönetim alanında kendilerini geliştirdiklerini ifade etmiştir. Okul müdürlerinden bazıları kendilerini geliştirmek için yönetim bilimleri ile ilgili kitap okuduklarını, seminerlere ve konferanslara katıldıklarını, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin etkili olabilmek için hem yönetim kuramları hem de insan ilişkileri konusunda bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003). Öğretmenler de okul müdürlerinin uzman bir yönetici olmak için kendilerini geliştirdiklerini, alanla ilgili kitap okuduklarını ve seminerlere katıldıklarını belirtmişlerdir. Görüşme yapılan öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin mevzuat konusunda bilgi sahibi olduğunu ve bunun da uzman olmalarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Ancak okul müdürünün yasal konularda uzman olması, uzmanlık gücünü kullanması için yeterli değildir. Okul müdürünün uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanındaki uzmanlığı ile ilişkilidir (Çelik, 2015: 7).

Görüşmelerde okul müdürleri uzmanlıkları ile öğretmenleri etkileyebildiklerini ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü, kendisinin yönetimde bilgi sahibi ve uzman olmasının, öğretmene rehberlik ettiğini ve bu durumun da öğretmeni olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Okul müdürleri sahip oldukları uzmanlık ile öğretmenlerin yönetmeliğe dair yaşadıkları sorunları çözebildiklerini belirtmiştir. Bir okul müdürünün uzmanlık gücü, onun ilgi alanlarına ve öğrenme yeteneğine bağlı olmaktadır. Ancak asıl önemli olan, bu gücü diğer güçlerle uyumlu ve etkili bir biçimde kullanabilmektir (Barutçugil, 2014: 61). Bu nedenle uzmanlık gücünün kullanılması için, okul müdürünün yalnızca alanında bilgi sahibi olması yeterli olmayıp, okulda yaşanan problemleri uzmanlığı ile çözebildiğinde etkili olmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı okul müdürlerinin kendilerini uzmanlıkları ile etkilediğini ifade etmişlerdir. Bir öğretmen, okul müdürünün uzman olduğunu, yönetmeliğe dair aklına bir şey takıldığında okul müdürüne sorabildiğini ve okul müdürünün alanında uzman olmasının, öğretmene güven verdiğini dile getirmiştir. Öğretmenler, resmi işlerde sıkıntı yaşadıklarında okul müdürlerinin uzmanlıkları ile bu problemleri çözebildiklerini belirtmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin uzman olmasının onlara rehberlik etmede, danışmada ve yönlendirmede etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak bakıldığında,

öğretmenlerin okul müdürlerinin uzmanlık gücünü kullanmasına ilişkin olumlu görüşler bildirdiği görülmektedir. Öğretmenlerin yasal güç kullanımından sonra, okul müdürlerinin en fazla uzmanlık gücünü kullandıkları görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin bu görüşü araştırmanın nicel bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonucunda karizmatik güç kullanımına ilişkin, okul müdürleri karizmatik güce sahip olmak için, öğretmenlere örnek teşkil etme, rol model olma, lider olma, problem çözme becerisine sahip olma, tutarlı davranışlar sergileme, iletişim becerisine sahip olma ve karizmatik bir yönetici olmanın gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, karizmatik bir yönetici olmak için kılık kıyafetin resmi olması gerektiğini, ayrıca okul müdürünün, duruş, davranış ve konuşmasıyla öğretmenlere örnek olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri karizmatik yönetici olmanın, öğretmenleri etkileyebilme ve onları rol model almaları ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, karizmatik gücü kullanabilmek için lider olmak, tutarlı davranışlar sergilemek, problem çözme ve iletişim becerisine sahip olmak gerektiğini dile getirmişlerdir.

Okul müdürlerinden bazıları, okulda yaşanan problemleri soğukkanlılıkla çözebilmenin karizmatik güç kullanımında önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri aynı zamanda iletişim becerisinin öğretmenleri etkilemede ve sorunlu çözümede büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin, okulun amaçlarına gerçekleştirmede en çok başvurduğu süreçlerin başında iletişim gelmektedir (Çınar, 2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri etkileyebilmesi iletişim sürecindeki etkililiği ile ilişkilidir. Okullarda her sorunun çözümü ve her sürecin işleyişi iletişim ile mümkün olmaktadır. Bir okul müdürü, öğretmenlere görev vereceği zaman veya okulun amaçları doğrultusunda bir şey isteyeceği zaman iletişim becerisini kullanmaktadır. Bir öğretmenin verilen görevi yerine getirmede istekli olması da yine okul müdürünün iletişim becerisi ile mümkün olmaktadır (Özgan ve Aslan, 2008).

Öğretmenler okul müdürlerinin kılık kıyafetlerine özen gösterdiklerini ve resmi giyindiklerini belirtmişlerdir. Görüşmelerde öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin, öğretmenlerle, öğrencilerle, personellerle veya velilerle yaşadıkları problemler karşısında soğukkanlı davrandıklarını ifade etmişlerdir. Bir öğretmen, okul müdürünün konuşması, duruşu ve ikna kabiliyetiyle karizmatik bir yönetici olduğunu ve öğretmenleri etkileyebildiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin bir kısmı, okul müdürlerinin kendilerine örnek teşkil ettiklerini, iletişim ve problem çözme becerisine sahip olduklarını ifade etmiştir.

Ancak öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin lider özelliği göstermediğini, dolayısıyla kendilerini etkileyemediklerini dile getirmiştir. Bazı öğretmenler, okul müdürlerinin karizmatik yönetici olmadığını ve öğretmenlere karşı empati yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinde olması gereken yeterliliklerden biri, insanlarla ilişkilerinde etkili iletişim becerilerine sahip olmalarıdır (Şişman, 2011: 93). Etkili okul yöneticileri aynı zamanda iletişim uzmanıdır. Etkili yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile verimli ve çözüm odaklı iletişim kurma, etkileşim içinde olma, dinleme ve empati kurma becerisine sahip olmaktadır (McEwan, 2018: 3). Öğretmenlerden alınan yanıtlara bakıldığında, okul müdürlerinin etkili yöneticiler olmadıkları ve karizmalarıyla öğretmenleri etkileyemedikleri görülmektedir. Ancak, her okul müdürünün karizmatik güç kullanması mümkün olmamaktadır. Diğer bir deyişle, her okul müdürü karizmatik bir lider olamaz (Çelik, 2015: 6). Ancak okul müdürleri diğer güç kaynaklarından faydalanarak ve iletişim becerilerini geliştirerek öğretmenleri etkileyebilir.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin yaşadıkları sorunların belirlenmesi amacıyla öğretmenlere sorular yöneltilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin güç kullanımına ilişkin olumsuz durumlarla karşılaşmadıklarını ve buna ilişkin sorun yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. Ancak bir öğretmen, müdürün öğretmenlere adil davranmadığından ve yetkilerini kullanmadığından söz etmiştir. Öğretmen, çalışan öğretmen ile emek vermeyen öğretmen arasındaki farkın gözetilmediğini ifade etmiştir. Buna ilişkin görüş bildiren öğretmen, okul müdürünün okulda yaşanan problemleri çözemediğini ve bu nedenle motivasyonunun düştüğünü ifade etmiştir. Özgan ve Bozbayındır (2011), okullarda adil olmayan uygulamayanların en çok öğretmenlerin performansını, iş doyumunu ve okula bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre, okulda adaletsiz uygulamaların öğretmenlerin yöneticiye karşı güvensizlik hissetmesi, motivasyon düşüklüğü, stres, kendini değersiz hissetme ve derste verimsiz olma gibi etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenin görüşüne benzer olarak Emiroğlu (2017) çalışmasında, öğretmenlerin motive eden yönetici davranışlarına en fazla takdir edilme yanıtını verdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada, öğretmenlerin motivasyonunu en çok olumsuz etkileyen davranışın adaletsiz yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın beşinci alt probleminde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin performansının üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla, öğretmenlere yöneltilen sorularda çoğunluklu olumlu yanıtlar alınmıştır. Öğretmenlerden birkaçı okul müdürlerinin uzmanlığı ile kendilerine yol gösterdiğini, sorun çözmede yardımcı olduğunu ve onlara güven verdiğini ifade etmişlerdir. Başka bir öğretmen okul müdürünün çalışkanlığını ve azmini örnek aldığını, okul müdürünün bu davranışlarıyla kendisini etkilediğini belirtmiştir. Takdir etme, tebessüm etme gibi manevi ödüllendirme araçlarıyla sık sık ödüllendirildiklerini dile getiren bir öğretmen, bunun performanslarını olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Öğretmenler okul müdürü tarafından takdir edilmelerinin onları güdülediğini belirtmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra birkaç öğretmen okul müdürünün davranışlarının performansları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ifade etmiştir. Bu görüşü bildiren öğretmenler, okul müdürlerinin yaşanan sorunları çözmede yetersiz olduğunu, bu durumun kendilerini mutsuz ettiğini ve performanslarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir. Performansa ilişkin olumsuz görüş bildiren öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim konusunda yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli konulardan biri, okulda iletişim kanallarının açık olduğu bir ortamın sağlanmasıdır. Böyle bir ortamın oluşmasında da okul müdürünün yeterli iletişim becerilerine sahip olması oldukça önemlidir (Şanlı, Altun ve Karaca, 2014). Görüş bildiren öğretmenler, okul müdürlerinin karizmaya sahip olmadığını ve kendilerini etkileyemediğini dile getirmişlerdir. Karizma, insanların başkalarını sahip olduğu olağan dışı özelliklerle etkileme gücü ifade etmektedir (Barutçugil, 2014: 69). Bu güce sahip olan okul müdürleri, öğretmenleri belirli davranışlara yönlendirebilmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri etkileyememesi ve yaşadıkları problemleri çözme konusunda onları yönlendirememesi, öğretmenlerin bu konuda olumsuz görüş sahibi olmasına neden olmaktadır.

Araştırmada nicel verileri nitel verilerle desteklemek amacıyla yapılan görüşmelerde öğretmenlerin görüşleri göz önüne alındığında, okul müdürlerinin en fazla yasal gücü, sonrasında uzmanlık gücü ve en az zorlayıcı gücü tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak okul müdürlerinin en fazla yasal gücü tercih ettiği sonucuna varılmaktadır. Okul müdürlerinin tamamı uzmanlık gücünü sık sık kullandığını ve alanda yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler de okul müdürlerinin uzmanlık gücünü kullandığı görüşüne katılmışlardır. Öğretmenler okul müdürlerinin en fazla yasal gücü, sonrasında uzmanlık gücünü kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin tamamına yakını kendisini karizmatik

yönetici olarak tanımlamaktayken, öğretmenler için bu durum aynı değildir. Öğretmenlerin birçoğu karizmatik güce ilişkin çeşitli özelliklere sahip olsalar da okul müdürlerinin karizmalarıyla kendilerini etkileyemediklerini ifade etmişlerdir. Okullarda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre ödül gücünün çoğunlukla takdir etme ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak, okul müdürleri tarafından yapılan ödüllendirmelerin yetersiz olduğu görülmektedir. Araştırmada, elde edilen veriler ile okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında tutarlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir:

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerine, güç kaynaklarının neler olduğu ve nasıl daha etkili kullanılabileceğine ilişkin alan uzmanları tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.

2. Okul müdürlerine buldukları pozisyondan kaynaklanan yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç yerine kişisel güç kaynakları olarak adlandırılan uzmanlık gücü ve karizmatik gücün kullanımı üzerine seminerler verilebilir.

3. Okul müdürlerine yönetimde güç kaynaklarını kullanabilmeleri için, eğitim yönetimi, yönetim süreçleri ve örgütsel davranış konularında eğitim verilebilir.

4. Okul müdürlerine öğretmenleri etkilemede karizmatik gücü etkin bir biçimde kullanabilmeleri açısından liderlik eğitimi verilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Benzer bir araştırma farklı illerde ya da Türkiye genelinde farklı eğitim kademelerindeki öğretmenlerle yapılabilir.

2. Daha ayrıntılı bilgi edinmek amacıyla veli ve öğrenci görüşleri alınarak çalışma yürütülebilir.

3. Araştırma özel okullarda çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılabilir.

4. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile farklı değişkenler (öğretmen motivasyonu, öğretmen performansı vb.) arasında ilişkiler araştırılabilir.

5. KAYNAKLAR

- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 75-88.
- Akşehirli, Z. (2016). *Liderlik Yetkinlikleri: 4 Temel Güç* (Birinci Baskı). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(1), 61-77.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 3(1), 25-52.
- Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Aslanargun, E. (2011). The Power Sources that Principals Handle in School Administration. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 3-28.
- Aslanargun, E. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (Ed. Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K.). *Örgütlerde Sosyal Güç* içinde (175-198) (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aslanargun, E. (2014). Eğitim Yönetimi: Teori, Kuram ve Uygulama (Ed. Turan, S.). *Eğitim Örgütlerinde Güç ve Politika* içinde (245-260) (Birinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aslanargun, E. ve Eriş, H. M. (2013). Öğretim Elemanlarının Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Güç Türleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 207-220.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi* (Onuncu baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimler Sözlüğü* (Üçüncü baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim* (Çev. Ed. Besler, S. ve Erbil, C.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Eserin orijinali 3. baskı olarak 2013'te yayımlandı).
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Beycioğlu, K. ve Sincar, M. (2013). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama (Ed. Özdemir, S.). *Örgütlerde Güç ve Politika* içinde (245-260) (Birinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bolelli, M. (2017). *Güç ile Yönetim* (Birinci Baskı). İstanbul: Abaküs Kitap.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (On dokuzuncu baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Dördüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış* (İkinci Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 269-290.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Creswell, W. (2017a). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*(Çev. Ed. Sözbilir, M.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (Eserin orijinali 2014'te yayımlandı).
- Creswell, W. (2017b). *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri* (Çev. Özcan, H.). Ankara: Anı Yayıncılık (Eserin orijinali 2016'da yayımlandı).
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik* (Sekizinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Çınar, O. (2010). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26).
- Daft, R. (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak (Çev. Ed. Timurcanday Özmen, Ö. N.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Eserin orijinali 10. baskı olarak 2009'da yayımlandı).
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- DeVellis, R.F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications* (Third Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Diş, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Emiroğlu, O. (2017). *Öğretmen Motivasyon Kaynaklarına İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri*. Doktora Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Erdemir, E. (2012). Ücret ve Ödül Yönetimi (Ed. Benligiray, S.). *Ödüllendirme* içinde (109-111). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel Davranış* (Birinci Baskı). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Eroğlu, E. (2013). İş ve Yaşamda Motivasyon (Ed. Tuna, Y.). *Ödül, Teşvik ve Yönetimi* içinde (16-134) (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- French, J. R. ve Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. In *Studies in Social Power*. (Ed. Cartwright, D.). Ann Arbor: Institute for Social Research, 150- 167.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior* (Sixth Edition). Harlow: Pearson Education.
- Gökdağ, R. (2014). Sosyal Psikoloji- I (Ed. Ünlü, S.). *Sosyal Etki ve Sosyal Güç* içinde (56-70) (Dördüncü Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gupta, B. ve Sharma, N. K. (2008). Compliance with Bases of Power and Subordinates' Perception of Superiors: Moderating Effect of Quality of Interaction. *Singapore Management Review*, 30(1), 1-24.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü* (Birinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış* (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hale, R. ve Whitlam, P. (2008). *İnsanları Etkileme Gücü* (Çev. Topuzluoğlu, T.). İstanbul: Epsilon Yayınevi (Eserin orijinali 1995'te yayımlandı).
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior* (Seventh Edition). St. Paul: West Publishing Company.
- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev. Çetin, C. ve Mutlu, E. C.). İstanbul: Der Yayınevi (Eserin orijinali 5. baskı olarak 1990'da yayımlandı.).
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. Ed. Turan, S.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hunt, J. W. (1996). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. (Çev. Odman, M.) Ankara: Öteki Yayınevi.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. ve Begum, N. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change* (Fourth Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim* (Çev. Ed. Gülova, A. A., Ataç, L. O. ve Dirik, D.). Ankara: Gazi Kitabevi (Eserin orijinali 7. Baskı olarak 2013'te yayımlandı).
- Karaman, A. (1999). *Güç Yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Yirmi Yedinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 488-504.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (On Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim Felsefesi* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lawrence, T. B. ve Robinson, S.L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance As Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.

- McEwan, E. K. (2018). *Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği: İyi Performanstan Muhteşem Performansa* (Çev. Cemaloğlu, N.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı).
- Mcshane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. Günsel, A. ve Bozkurt, S.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-90.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (İkinci Baskı). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayın Basım Dağıtım.
- Munduate, L. ve Medina, F. J. (2009). Power and Interdependence in Organizations (Eds. Tjosvold, D. and Wisse, B.). In *Organizational Change* (299-316). Cambridge: Cambridge University Press.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç. ve Polat, M. (2014). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 545-569.
- Özcanay, T. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Davranışları Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 595- 618.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuram Uygulama Teknik* (Birinci baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi: Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler* (Birinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış* (Yedinci Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztaş, N. (2017). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları* (Beşinci Baskı). Antalya: Otorite Yayınları.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi* (Çev. Balcı, S. ve Ahi, B.). Ankara: Anı Yayıncılık (Eserin orijinali 6. baskı olarak 2016'da yayımlandı).
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çev. Ed. Bütün, M. ve Demir, S. B.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (Eserin orijinali 3. baskı olarak 2001'de yayımlandı).
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim* (Çev. Özsayar, E.) İstanbul: Boyner Holding Yayınları (Eserin orijinali 1992'de yayımlandı).
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yöneltil Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A. (2009). Power and Interdependence in Organizations (Eds. Tjosvold, D. and Wisse, B.). In *Bases of Leader Power and Effectiveness* (224-243). Cambridge: Cambridge University Press.
- Raven, B. H. (1965). Social Influence and Power (Eds. Steiner, D. and Fishbein, M.). *Current Studies In Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Raven, B. H. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217-244.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational Behavior* (Eleventh Edition). New Jersey: Pearson Education (Eserin orijinali 14. baskı olarak 2011'de yayımlandı).
- Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed. Erdem, İ.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel Davranış* (Altıncı Baskı). Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Sapancı, A., Aslanargun, E., ve Kılıç, A. (2014). Eğitim Müfettişlerinin Öğretmen Denetiminde Kullandıkları Güç Türleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2(2), 52-68.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. ve Uhl-Bien, N. (2010). *Organizational Behavior* (Eleventh Edition). New York: John Wiley and Sons.
- Sennett, R. (2014). *Otorite* (Çev. Durand K.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları (Eserin orijinali 1980 yılında yayımlandı).
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2002). Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power on Superiors' Choices of Influence Strategies. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(2), 167-179.
- Szilagyı, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance* (Fifth Edition). Glenview IL: Pearson Scott Foresman.
- Şakar, N. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Koparal, C. ve Özalp, İ. (Editörler), *Yetki-Güç ve Yetki Devri* içinde (71-89) (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Karaca, R. (2014). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Öğrenci Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (2013). *Davranış Bilimleri* (Birinci Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (On Dokuzuncu Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği* (Üçüncü baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taş, S. (2017). Teknik Öğretmenlerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları (Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 141-164.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi* (Onuncu Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Thompson, N. (2016). *Güç ve Güçlendirme* (Çev. Ed. Cankurtaran, Ö.). Ankara: Nika Yayınevi (Eserin orijinali 2007'de yayımlandı).
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (60), 657-674.
- Tjosvold, D., Sun, F. H. ve Wan, P. (2005). An Experimental Examination of Social Contexts And Use of Power In A China Sample. *The Journal of Social Psychology*, 145(4), 645-661.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açılırları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.

- Türk Dil Kurumu (2018). *Güncel Türkçe Sözlük*. 28 Haziran 2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts adresinden alınmıştır.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 98-119.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Öncü Çalışma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (43), 150-167).
- Varoğlu, D. (2015). Örgütsel Davranış (Ed. Kirel, Ç. ve Ağlargoz, O.). *Örgütlerde Güç ve Politika* içinde (168-190) (Üçüncü Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Vazifeh, Z., Keivani, S., Poudineh, M., Sadegh, M. ve Rad, S. Presentation of a Model for Interpretation of Manager's Five Power Sources and Their Impact on Personnel's Organizational Commitment. *International SAMANM Journal of Business and Social Sciences*, 2 (2).
- Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve Otorite* (Çev. Akın, H. B.). Ankara: Adres Yayınları (Eserin orijinali 1947'de yayımlandı).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Onuncu Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (1998). Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(4), 51-64.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (52), 639-664.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G. (2009). Power and Interdependence in Organizations (Eds. Tjosvold, D. and Wisse, B.). In *Power and The Interpersonal Influence of Leaders* (207-223). Cambridge: Cambridge University Press.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Çev. Ed. Çetin, Ş. ve Baltacı, R.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Eserin orijinali 8. baskı olarak 2013'te yayımlandı).
- Yücel, R. (1999). Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(4), 167- 179.

- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B. ve Yeung, J. H. Y. (2008). The Impact of Power and Relationship Commitment on The Integration Between Manufacturers and Customers In A Supply Chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368–388.



6. EKLER

Ek 1. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı,

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalına ilişkin yüksek lisans tezi kapsamında düzenlenen bu anket ile okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize dair sorular, ikinci kısmında ise anket soruları yer almaktadır.

Bu anket, bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır. Bu nedenle **ankete isim yazılmasına gerek yoktur**. Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Lütfen, her ifadenin karşısına sizin görüşünüzü yansıtan seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

Ölçeği yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Saygılarımla...

Yasemin YEŞİLBAŞ

Adnan Menderes Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ABD.

yasemin.yesilbass@gmail.com – 0 (539) 780 71 27

1. KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>
Okul Türü	Fen Lisesi <input type="checkbox"/>	Anadolu Lisesi <input type="checkbox"/>
	Sosyal Bilimler Lisesi <input type="checkbox"/>	İmam Hatip Lisesi <input type="checkbox"/>
	Mesleki ve Teknik Lise <input type="checkbox"/>	
Branş	Branş öğretmeni <input type="checkbox"/>	Meslek dersi öğretmeni <input type="checkbox"/>
Eğitim	Ön Lisans <input type="checkbox"/>	Mesleki kıdem:.....
	Lisans <input type="checkbox"/>	Okul kıdemi:.....
	Lisansüstü <input type="checkbox"/>	

2. ÖLÇEK SORULARI

Ölçek		1. Hiçbir zaman	2. Çok nadir	3. Bazen	4. Çoğunlukla	5. Her zaman
Okul Müdürümüz		1	2	3	4	5
1	Kurallara uyulması konusunda çok titizdir.					
2	Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur.					
3	Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
4	Gücünü daha çok makamından alır.					
5	Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.					
6	Okulun yararına olsa bile bürokratik işleri hızlandırmak için inisiyatif almaz.					
7	Başarılı çalışanları takdir eder.					
8	Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.					
9	Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.					
10	Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.					
11	Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.					
12	Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.					
13	Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.					
14	Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.					
15	Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular.					
16	İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, 'kimsenin istemediği görevleri' verir.					
17	Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.					
18	Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır.					
19	Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.					
20	Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır.					
21	Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir.					
22	Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler.					
23	Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler.					
24	Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
25	Mevzuat konusunda danışılabilir kadar bilgi sahibidir.					
26	Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir.					

27	Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
28	Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder.					
29	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir.					
30	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir.					
31	Alan uzmanlığına önem verir.					
32	Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.					
33	Müdürlük ona gerçekten çok yaklaşıyor.					
34	Zor zamanlarda bile soğukkanlı davranır.					
35	Etkili bir konuşma yeteneği vardır.					
36	Empati becerisi yüksektir.					
37	Karşısındakine güven verir.					
38	Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez.					
39	Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.					
40	Davranışları ile çalışanlara ilham verir.					

Ek 2. Okul Müdürlerine Uygulanan Görüşme Formu

1. Okulda işler öğretmenler tarafından nasıl yürütülüyor? (Öğretmenler sizin tarafınızdan verilen görevleri yapmakta istekli davranıyorlar mı?) (Öğretmenler kendi aralarında koordine olarak, sizin yönlendirmeniz olmaksızın işleri yürütebiliyorlar mı?)
2. Öğretmenler, verdiğiniz görevleri yerine getirmediğinde nasıl bir davranış sergiliyorsunuz?
3. Öğretmenlere bir görev vereceğiniz zaman bunu -makamınızdan kaynaklı olan- yasal yollarla elde ettiğiniz güçle mi gerçekleştiriyorsunuz? Sonda soru: Peki, öğretmenlere yasal gücünüzün olduğunu hissettiriyor musunuz?
4. Öğretmenlerle konuşurken sık sık mevzuata atıfta bulunuyor musunuz?
5. Okulunuzda öğretmenlerin okulun yararına olan fikirlerini destekliyor musunuz?
6. Peki, projelere katılan ve okulun yararı için çaba sarf eden öğretmenlere ayrıcalıklı davranıyor musunuz?
7. Okulunuzda öğretmenleri bir görevi başarıyla tamamladıklarında sık sık ödüllendiriyor musunuz? Sonda soru: (Evetse) Ne tür bir ödüllendirme yapıyorsunuz? Bunu takdir etme, övme veya çeşitli belgeler vermek gibi manevi ödüllerle mi yoksa maddi ödüllerle mi gerçekleştiriyorsunuz?
8. Peki, öğretmenleri etkilemede ve görev yapmaya yönlendirmede ödüllendirmenin etkili bir güç olduğunu düşünüyor musunuz?
9. Öğretmenlerle çeşitli sorunlar yaşadığımız oluyor mu? (Anlaşmazlıklar, tartışmalar gibi)
10. Peki, okulda öğretmenler tarafından istenmeyen bir davranış gözlemlediğinizde nasıl bir davranış sergiliyorsunuz?
11. Öğretmenler verilen görevleri yerine getirmediğinde nasıl bir yaptırım uyguluyorsunuz?
12. Daha iyi bir okul yöneticisi olmak için neler yapıyorsunuz? Kendinizi geliştiriyor musunuz? (Eğitim yönetimi alanında kitapları okumak, Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almak, konferanslara katılmak gibi)
13. Peki, öğretmenleri yönetimdeki bilginizle ve uzmanlığınızla etkileyebiliyor musunuz?

14. Okulda öğretmenlere ilişkin yaşanan problemleri bilgi ve yeterliklerinizle çözebiliyor musunuz?
15. Sizce ideal bir okul müdürünün kılık kıyafeti, duruşu ve kişisel özellikleri nasıl olmalıdır?
16. Siz, bir okul müdürü olarak; kılık kıyafetiniz, duruşunuz, konuşmanız ve insanları etkileyebilme becerinizle, kendinizi karizmatik bir yönetici olarak görüyor musunuz?
17. Peki, öğretmenlerin gözünde bir rol model oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz?



Ek 3. Öğretmenlere Uygulanan Görüşme Formu

1. Okul müdürünüz öğretmenleri etkilemede yasal gücünü yani makamından kaynaklanan gücünü kullanıyor mu? Sonda soru: Okul müdürü, size bir görev vereceği zaman bunu yasal olarak yaptırma gücü olduğunu hissettiriyor mu?
2. Okul müdürü kurallara uyulması konusunda titiz davranıyor mu? Sonda soru: Peki, kurallara uyulmadığında uygulanacak yaptırımları mevzuata dayalı olarak mı ifade ediyor?
3. Okul müdürünün sık sık mevzuata atıf yaparak konuşması ve bulunduğu konumdan elde ettiği güçle öğretmenleri iş yapmaya yönlendirmesi, size ne hissettiriyor? Sonda soru: Bu okuldaki performansınızı ne yönde etkiliyor? Sonda soru: Okulunuzda bu nedenle herhangi bir sorun yaşadığınız oldu mu?
4. Okul müdürü yaratıcı fikirleri ve okulun yararına olan düşünceleri destekliyor mu?
5. Okul müdürünüz okulda yapılan proje ve etkinliklere katılan öğretmenlere ayrıcalıklı davranıyor mu?
6. Okul müdürünüz bir görevi başarıyla tamamladığınızda sizi ödüllendiriyor mu? (Bu takdir etme, maddi ödüllendirme, izin verme vb. ödüller olabilir)
7. Peki, okul müdürü sizi ve diğer öğretmenleri ödüllendirirken herkese adil davranıyor mu? Sonda soru: (Davranmıyorsa) Okulunuzda bu tür bir problemle karşılaştığınız oldu mu? Sonda soru: (Davranmıyorsa) Peki, adil davranmadığı durumlarda neler hissediyorsunuz? Bu sizin performansınızı nasıl etkiliyor?
8. Okul müdürünüz okulda öğretmenlere ilişkin istenmeyen bir davranışı gözlemlediğinde öğretmenlere yaptırım uyguluyor mu?
9. Okul müdürü öğretmenleri belirli görevleri yapmaları/yerine getirmeleri konusunda zorlar mı?
10. Okul müdürü ders programı ve nöbet tutma gibi görevleri sizin üzerinizde bir baskı aracı olarak kullanıyor mu?
11. Okul müdürü öğretmenlerin eksiklerini söyleyerek, size her fırsatta okul müdürü olduğunu hissettiriyor mu?

12. Okul müdürü, onun istemediği bir davranışı sergilediğinizde size karşı mesafeli ve soğuk davranıyor mu? Sonda soru: (Davranıyorsa) Peki, bunun sizin performansınıza ne gibi etkileri oluyor?
13. Öğretmenlerin, müdürün sert tutumundan dolayı toplantılarda söz almaktan çekindiği zamanlar oldu mu? Sonda soru: Buna ilişkin sorunlar yaşadığınız oldu mu?
14. Sizce okul müdürünüz okulu iyi bir şekilde yönetebilecek bilgi ve yeterliliğe sahip mi? (Mevzuat, özlük hakları, yönetim bilgisi vb.)
15. Sizce okul müdürünüz yöneticilik üzerine kendisini geliştiriyor mu? (Alanıyla ilgili kitap okuma veya konferanslara katılma gibi)
16. Okul müdürünüz sizce alanında uzman biri mi? Sonda soru: (Uzmansa) Okul müdürünüzün uzman biri olması sizin okuldaki performansınızı nasıl etkiliyor? Sonda soru: (Uzman değilse) Okul müdürünüzün yeterince uzman olmaması sizin performansınızı nasıl etkiliyor? Sonda soru: (Uzman değilse) Okul müdürünün uzman olmamasından kaynaklı sorun yaşadığınız zamanlar oldu mu?
17. Okul müdürünüz konuşması, ikna kabiliyeti ve duruşuyla öğretmenleri etkileyebiliyor mu?
18. Okul müdürünüz için karizmatik bir yönetici diyebilir miyiz?
19. Okul müdürünüzün kılık kıyafetine önem verdiğini düşünüyor musunuz?
20. Okul müdürü okulda bir problem yaşandığında soğukkanlı davranıyor mu?
21. Okul müdürünüz okulda öğretmenlere karşı empati yapabiliyor mu?
22. Sizce okul müdürünün davranışları öğretmenler için bir rol model oluşturuyor mu?

Ek 4. Araştırma İzin Onayı



T.C.
AYDIN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 74083975-605.01-E.6166776
Konu : Yasemin YEŞİLBAŞ'ın
Araştırma İzni Hk.

26/03/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığının 2017/25 Sayılı Genelgesi.
b) Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı'nın 15.03.2018 tarih ve E-4799 sayılı yazısı.

İlgi yazıda Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı yüksek lisans öğrencisi Yasemin YEŞİLBAŞ'ın, yüksek lisans tezi kapsamında Öğretim Üyesi Yard. Doç. Dr. Bertan AKYOL'un danışmanlığında "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları: Bir Karma Yöntem Çalışması" isimli araştırmayı Efeler İlçesindeki devlete bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan gönüllü öğretmenlere 12 Mart-11 Mayıs 2018 tarihleri arasında EK-B'de sunulan nicel veri toplama araçlarını, 20 Mayıs-29 Haziran 2018 tarihleri arasında da EK-C'de sunulan yarı yapılandırılmış görüşme formunu gerçekleştirme isteği, Milli Eğitim Bakanlığı 2017/25 sayılı genelgesi doğrultusunda incelenmiş olup inceleme sonucunda çalışmanın (2017-2018 Eğitim - Öğretim Yılı bahar dönemi OCAK-HAZİRAN ayları arası) sürmesi nedeniyle eğitim - öğretimi aksatmayacak şekilde, okul idaresinin uygun göreceği zamanlarda ve mühürlü anketin kullanılarak yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Bilal Yılmaz ÇANDIROĞLU
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki: Yazı ve ekleri

OLUR
26/03/2018

Abdullah ASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Meşrutiyet Mah. Kültür Cad. No:20 Efeler/AYDIN	Ayrıntılı bilgi için: Şef.A.ÇERÇİ
Elektronik Ağ: www.aydin.meb.gov.tr	Tel:0256 215 10 28 - 1429 Dahili
e-posta:yuksekgoretimyardisi09@meb.gov.tr	Faks:0256 225 12 68

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yasemin YEŞİLBAŞ

Doğum Yeri ve Tarihi : Kartal/ 24.11.1993

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi / Eğitim Fakültesi / Fen Bilgisi Öğretmenliği (İ.Ö).

Bilimsel Çalışmalar

Uluslararası, Özet Bildiri: Akyol, B., Başaran, R. ve Yeşilbaş, Y. (2018). The Relationship Between Life Satisfaction and Lifelong Learning Tendencies of The Course Attendees in Public Education Centers. XV. European Conference on Social and Behavioral Sciences. 1-3 February 2018. Kusadası, Turkey.

Uluslararası, Özet Bildiri: Sarpkaya, P., Başaran, R. ve Yeşilbaş, Y. (2018). Meslek Lisesi Öğrencileri Okullarını Nasıl Görüyor? V. International Eurasian Educational Research Congress. 2-5 May 2018 Akdeniz University. Antalya, Turkey.

Ulusal dergi, Makale: Akyol, B., Başaran, R. ve Yeşilbaş, Y. (2018). Halk Eğitim Merkezlerine Devam Eden Kursiyerlerin Yaşam Doyum Düzeyleri ve Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 301-324.