

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuncay ÖZCENAY

Lefkoşa
Mayıs, 2017

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuncay ÖZCENAY

Danışman

Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Lefkoşa

Mayıs, 2017

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARINA
İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

ÖZCENAY, Tuncay

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Mayıs 2017, 146 sayfa

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa Bölgesi ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir.

Araştırma nitel araştırma yöntemi, görüşme modelinde yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu kapsamında, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Lefkoşa Bölgesi resmi ilkokullarında görev yapan 10 okul yöneticisi ve 30 öğretmen olmak üzere toplam 40 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi tekniğiyle yorumlanmıştır.

Genel olarak araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin güç kaynaklarına ilişkin farkındalık durumlarının iyi derecede olduğu ve çoğunlukla benzer görüşlerden oluştuğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer bazı konularda ise, öğretmenler görüşlerini bildirirken yöneticiler görüş bildirmemeyi tercih etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler en fazla yasal gücü kullanmaktadırlar. Tüm katılımcılar en fazla ödül gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığını, yalnızca öğretmenler ise yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından genellikle kullanılmadığı ancak gerektiğinde kullanıldığı konusunda ise hemfikir oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Güç kaynakları, güç, yönetici, öğretmen

**EVALUATION OF THE ADMINISTRATORS' AND THE TEACHERS'
OPINIONS RELATED TO THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS
USING THE POWER SOURCES**

ÖZCENAY, Tuncay

**Master Thesis, Department of Educational Administration, Supervision,
Economics and Planning**

Thesis Advisor: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

May 2017, 146 pages

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the administrators' and the teachers' views related to the primary school administrators using the power sources in Turkish Republic of Northern Cyprus, Nicosia.

Qualitative research method and interview model have been used in this study. The research subjects of this study were a total of 40 participants including 10 school administrators and 30 teachers who were still on duty at public primary schools during the 2016-2017 academic year were consulted in Nicosia. In this research a semi-structured interview form was used for the administrators and the teachers prepared by the researcher. Data has been interpreted by content analysis technique.

In general, the awareness of the school administrators and the teachers about the power sources participating in the research revealed to be at a satisfactory level and mostly consisted of similar views. Taking some other issues into consideration, while the teachers declared their opinions, the administrators avoided giving their opinions. According to the opinions of the school administrators and the teachers participating in the research, administrators mostly used the legitimate power. All the participants stated that the administrators did not put the rewarding system into practice, while only the teachers declared that administrators did not have the expert power. The administrators and the teachers both agreed that coercive power was not generally used by the administrators but was only used whenever necessary.

Keywords: Power sources, power, administrator, teacher

ÖNSÖZ

Bu çalışmaya doğrudan ve dolaylı destekleri ile kendilerinden çok şey öğrendiğim, üzerimdeki emeklerini unutamayacağım bütün hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma sürecinde desteğini esirgemeyen, tecrübesi ve bilgisiyle çalışmamın gelişmesinde büyük katkısı olan ve bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya çok teşekkür ederim.

Ayrıca okullarında uygulama yapmama izin veren ve yardımcı olan tüm okul müdür, müdür muavinlerine ve yoğun çalışma tempolarında görüşmelerime vakit ayıran tüm yönetici ve öğretmenlere gösterdikleri çaba ve anlayışlarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans sürecinde hep yanımda olan ve desteğini asla esirgemeyen Sevgili Eşim'e, çocuklarıma ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Tuncay ÖZCENAY

Mayıs, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	5
1.3. Alt Problemler.....	5
1.4. Araştırmanın Amacı.....	6
1.5. Araştırmanın Önemi.....	6
1.6. Sayıtlar.....	7
1.7. Sınırlılıklar.....	8
1.8. Tanımlar.....	8

BÖLÜM II

2. ALANYAZIN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1. Güç.....	11
2.1.1. Güç Kaynakları.....	16
2.1.1.1. Yasal Güç-Makam Gücü.....	18
2.1.1.2. Ödül Gücü.....	20

2.1.1.3. Zorlayıcı Güç.....	21
2.1.1.4. Karizma Gücü-Kişilik Gücü.....	22
2.1.1.5. Uzmanlık Gücü	24
2.1.2. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	26
2.1.2.1. Yetki ve Güç İlişkisi.....	27
2.1.2.2. Otorite (Yetke) ve Güç İlişkisi.....	29
2.1.2.3. Etki ve Güç İlişkisi.....	31
2.1.2.4. Kuvvet ve Güç İlişkisi.....	32
2.1.3. Güç ve Eğitim.....	32
2.1.4. Gücün Yönetimsel Kullanımları.....	33
2.1.5. Gücü Kullanmak.....	35
2.1.6. Gücü Etkili Kullanan Yöneticilerin Ortak Yönleri.....	36
2.1.7. Eğitim Örgütlerinde Okul Yöneticilerinin Davranışları ve Uzmanlık.....	38
2.2. İlgili Araştırmalar.....	39
2.2.1.Yurtdışında Yapılan Benzer Araştırmalar.....	39

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırmanın Modeli.....	43
3.2. Çalışma Grubu.....	43
3.3. Veri Toplama Süreci.....	44
3.4. Verilerin Analizi.....	46
3.5. Araştırmanın Etiği.....	47

BÖLÜM IV

4. BULGULAR.....	50
4.1. Bulgular.....	50

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA.....	85
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	85
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	89
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	93
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması	96
5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması.....	98
5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması	101
5.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması	103

BÖLÜM VI

6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	110
6.1. Sonuç.....	110
6.2. Öneriler.....	117
6.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler.....	117
6.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	120
6.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	120
KAYNAKÇA.....	122
EKLER.....	140
Ek 1. Veri Toplama Aracı.....	141
Ek 2. Uygulama İzin Yazısı.....	144
ÖZGEÇMİŞ.....	145

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güce Verilen Muhtemel Karşılıklar.....	34
Tablo 2. Etik Kontrol Listesi.....	48
Tablo 3. Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin görüşler.....	50
Tablo 4. Okul yöneticilerinin kullandıkları ödöl gücüne ilişkin görüşler.....	55
Tablo 5. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşler.....	60
Tablo 6. Okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin görüşler.....	64
Tablo 7. Okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin görüşler.....	67
Tablo 8. Güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşler.....	71
Tablo 9. Güç kaynaklarına ilişkin öneriler.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yetki - Güç Sistemi.....	28
Şekil 2. Otorite ve Güç İlişkisi.....	31

KISALTMALAR LİSTESİ

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Akt: Aktaran

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Yönetimin bir bilim olarak araştırılmaya başlanması 1900'li yılların başından itibaren gelmektedir. Yönetim, o yıllarda daha çok güç ve otorite kullanarak iş görenlere iş yaptırabilme olarak tanımlanırken, çağdaş yaklaşımlar yönetimi iş görenlere güdüleme yoluyla iş yaptırabilme veya insan gücünü en yüksek performansa çıkarma ve insan gücünden en yüksek verimi elde etme olarak kabul etmektedir (Eren, 2003).

Yönetim insanoğlunun işbirliği yaptığı her yer ve zamanda var olan evrensel bir süreçtir. Bu süreç içerisinde beşeri özelliği, grup faaliyetini, belirli bir amacı, işbirliğini, hiyerarşik yapıyı, iş bölümü ve uzlaşma bilincini, demokratik tavrı, evrenselliği, bireyselliği, karar alma ve uygulamayı, bilim, sanat ve meslek olma özelliklerini bünyesinde taşır (Karaman, 1999).

Baransel'e (1979) göre yönetim kavramı, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim kavramına ilişkin alan yazında pek çok tanım bulunmaktadır. Birçok yönetim tanımının ortak özelliği; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir şekilde kullanarak amaçlanan sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Karip, 2005).

Eğitim yöneticileri ise, eğitim örgütlerinin çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan liderleridir. Yöneticilik mesleği yalnızca bireysel deneyim ve tecrübelerle yürütülemeyecek kadar basit değil, bunun yanında bilgi ve beceri gerektiren bir iş alanıdır (Buluç, 1998).

Okul örgütlerinin başarısında yöneticinin yönetim bilgisi ve uygulamadaki becerisi çok önemlidir. Okulu tespit edilen amaçlar doğrultusunda öğrenci-öğretmen- yönetici diyalogu çerçevesinde yönetme, birçok problemin çözümünde ve hataların ortadan kaldırılmasında belirleyicidir. Günümüz eğitim örgütlerinde okul yöneticisine yüklenen roller hızla toplumsal yapıya uygun olarak değişmekte ve süreklilik göstermektedir. Bu değişim çizgisi doğrultusunda da okul yöneticilerinin sahip olduğu özelliklerin sürekli araştırılması gerekmektedir (Üstüner, 1999).

Vizyona sahip yöneticiler, okullarda çalışan öğretmenleri bu vizyon doğrultusunda kurum yararına çalışmaya yönlendirebilmektedir (Özden, 2005). Toplumun iyi bir eğitim sistemine sahip olmasında, eğitimin amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesinde, eğitim kurumlarının ve eğitim yöneticilerinin önemli bir yeri vardır (Buluç, 1998). Yöneticilerin esas görevlerinden biri, insanları ortak amaç ve değerler doğrultusunda biraraya getirerek performanslarını artırmak ve istenen seviyeye getirmektir (Özden, 2010).

Yöneticilerin başarısı; büyük ölçüde başkalarını etkileyerek, onları kendi istediği yönde davranışa yöneltebilme yeteneğine bağlıdır (Şimşek, 2005). Bir örgütte çalışan insanları etkilemek, kolay bir iş değildir. Etkilenmesi gereken kişiler, kendilerini alanlarında uzman olarak gördüklerinde ise etkileme işi daha da zorlaşmaktadır (Aydın, 2005).

Yöneticilerin çalışanları etkileme ve ortak amaçlar etrafında birleştirebilmesi için kişisel özellikleri yanında resmi yetkilerini de kullanması gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin başkalarını etkileyebilme gücü ve bu gücün yasal görünümü olan yetki, iş gören davranışları üzerinde etkilidir. Yöneticiler iş görenlerin davranışlarını biçimlendirmede güç ve yetkilerini kullanırlar. (Bursalıoğlu, 2005). Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılması açısından gücün önemli bir yeri vardır (Karaman, 1999).

Güç; istenilen sonucu elde etmek amacıyla başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Aldemir, 1983; Aslanargun ve Eriş, 2013; Bağcı ve Bursalı, 2011; Erdoğan, 1997; Gökkaya, 2010; Hoy ve Miskel, 2010; Lunenburg, 2012; Özdemir, 2013; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000). Bunun sağlanması için

de, insanların davranışlarının etkilenmesi gerekmektedir. Davranışların etkilenmesi için ise mutlaka belli bir gücün kullanılması gerekmektedir (Şimşek, 2005).

Güçlü olma gereksinimi, insanın temel güdülerinden sayılmaktadır. Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da bir şeyin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Güç, etkileme sürecinin kaynağıdır (Aşan ve Aydın, 2006).

Güç önemli bir liderlik özelliğidir. Yöneticilerin resmi ve gayri resmi liderlik rollerinde başarılı olabilmeleri için güç kullanmaya ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yöneticiler, gücü elde ederek pozisyonu ve kişisel özellikleri çerçevesinde bu gücü kullanmaya gereksinim duyarlar. Güç başarılı bir şekilde kullanılırsa etkisi büyük olur (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997).

Kurum yöneticilerinin bulundukları konumları ve kişisel özellikleri, onların yöneticilik gücünü ortaya koymaktadır (Karaman, 1999). Makam ve kişilik güçleri, kendiliğinden ortaya çıkmayan güçlerdir. Makam gücü, kurumsal yapıda bir yöneticinin bulunduğu tabakadan kaynaklanmakta ve yöneticiye üsttekiler tarafından verilmektedir. Kişinin bireysel karakter özelliklerinden ortaya çıkan güç ise kişilik gücüdür (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Karaman'a (1999) göre, güç kaynakları birçok isimlerle anılmasına rağmen, aslında anlam olarak birbirleriyle ortak yönleri çoktur. Bu nedenle de birbirlerini tamamlayıcıdır. Güç kaynaklarının sadece birine sahip olmak diğer güç kaynaklarına ulaşmak açısından kolaylık sağlar ve böylece yöneticiler güç kaynaklarının birine veya birkaçına sahip olabilmektedirler.

Hitt ve diğerlerine (2005) göre, lider olmak isteyen kişi güç kaynaklarının iki tipine de büyük oranda sahipse yöneticilikte daha az sorun yaşarken, bu iki güç tipine de düşük oranda sahip olan bir lider, açık bir şekilde büyük zorluklar yaşayacaktır. Örneğin, düşük oranda güç tipine sahip bir yöneticinin astlarına ilham vermek, değişiklik yapmak ve yeni amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcaması gerekecektir.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, bir kurumun iş tatminini gerçekleştirmesinde en etkili araçlardan biri olduğu söylenebilir. Örneğin, yöneticilerin karizmatik, yasal ve ödül güçlerini kullanıyor olması, çalışanlarda yöneticiye karşı yoğun bir bağlılık ve itaat etme davranışlarının gösterilmesini

sağlamaktadır (Karaman, 1999). Kirel'e (1998) göre, gücün en önemli yönü, bağımlılığı sağlayıcı bir gücün parçası olmasıdır. Çalışanların birbirine bağlanması ne kadar fazla ise, bağlanılan kişinin gücü de o derece artmaktadır. Kısacası bir yöneticinin çalışanlarının ihtiyaç duyduklarına tek başına sahip olması, o yöneticinin güç kazanma olasılığını da o oranda artırmaktadır.

Okullarda ise güç sahibi müdürlerin öğretmenlerini destekleme olasılığı daha fazladır. Destekleyici müdürler, çalışanlarıyla gurur duyan, çalışanlar arasında adil bir denge kuran ve onların ihtiyaçlarını önemseyen kişiler olarak görülmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharsk ve Rhoades, 2002). Müdür desteği, öğretmenlerin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri ve stresli durumlarla başa çıkabilmeleri için, gerektiğinde yönetici tarafından yardım sağlanacağını güvencesidir (Randall, Cropanzano, Bormaan ve Birjulin, 1999). Müdür desteği, kurum çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında kurumun varlığının olduğunu hissetmeleridir. Her zaman müdür desteğini yanında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanıp, işyerinden ayrılmayı da düşünmeyeceklerdir (Eisenberger, Fasolo ve Valerie, 1990).

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları eğitim-öğretim sürecinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu alanda yurt dışında yapılmış birçok çalışmanın var olduğu görülmektedir. Bir kısım çalışmanın bu kavramları tek başına ele aldığı, bir kısım çalışmanın ise bu kavramlarla başka değişkenler arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmüştür. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ise bu alanda yapılmış herhangi bir araştırmanın olmayışı, bu çalışmanın önemini ve gerekliliğini önemli bir ölçüde artırmaktadır.

KKTC'de ilkokul yöneticilerinin seçimi ve atanmaları Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından sınavla yapılmaktadır. Ayrıca yönetici adaylarının kriter puanı toplama adı altında Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim kurslarına yüksek oranda katılım aranmaktadır.

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim kursları yöneticiler ve yönetici adayları için bir nebze faydalı olmaktadır ancak yeterli gelmemektedir. Bu nedenle göreve yeni başlayan ve halen görevde bulunan yöneticilerin; okul yönetimi, güç kaynaklarını kullanma, iletişim, motivasyonu artırma, çatışma çözme becerileri, liderlik davranışları gibi daha birçok

konuda hizmet içi eğitim kursuna katılması ve kendini bu alanlarda sürekli olarak yenileyip, geliştirmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin araştırılıp değerlendirilmesi amaçlanmıştır. KKTC'deki yönetici ve öğretmenlerin bu konuyla ilgili görüşlerini değerlendirmek ve eğitim öğretime bir nebze katkıda bulunmak son derece önemlidir. Bu çalışma yönetici adaylarının ve hali hazırda yönetici olanların bu konulardaki eksikliklerinin farkındalığını sağlamak ve alanyazına katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bu durumda okul yöneticisinden beklenen davranış, kişisel özelliklerinden veya resmi otoriteden kaynaklanan güçlerin farkına vararak, okul yönetiminde etkin olması gereken güç kaynaklarını yerinde kullanabilmesidir.

1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

7. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerileri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa Bölgesi'nde bulunan resmi ilkokullardaki okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüş ve yorumlarından yararlanarak güç kaynaklarının kullanılıp kullanılmadığı, nasıl kullanıldığı, olumlu ve olumsuz yönleri ve etkili olup olmadığı bu görüş ve yorumlarla detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bununla birlikte bu araştırma, öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı bir kısım bakış açılarını da gösterecektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri okulun bütün iş, iletişim ve başarı gibi birçok alanlarından birinci derecede sorumlu olan kişileridir. Okul içinde eş güdümlü olarak yürütülmesi gereken çalışmalarda ödül, ceza, rehberlik, teşvik gibi kanalları kullanarak çalışanların moral ve azimlerini üst düzeyde tutmak ve bu sayede çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek okul yöneticisinin görevlerinden biridir.

Milli Eğitimin Temel İlkeleri'nde yer alan amaçların gerçekleştirilmesi açısından bakıldığında öğretmen kilit rolü üstlenmektedir. Öğretmenlerin işten elde ettikleri verim ve istekleri, çalıştıkları okullara göre farklılaşabilmektedir. Bu durum öğretmenin okul çalışmalarına yansıyabilmektedir, bu da eğitimin kalitesini etkilemektedir.

Okullarda yöneticilerin, etkin bir yönetim için astlarını belirlenen kurum amaçlarına ulaşmayı sağlayacak yönde etkileyebilmesinde, sahip oldukları güç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları önem arz etmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin araştırılmasını amaçlayan bu çalışmanın, etkin bir yönetim için yöneticilere yol göstermesi açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, ilkokul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin tespit edilmesi, güç kaynaklarının olumlu ya da olumsuz yönlerinin belirlenmesi ve eğitim öğretime olan etkilerinin değerlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca güç kaynakları konusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin yeterli farkındalığa ve bilgiye sahip olup olmadıklarının tespit edilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Yurtdışındaki alanyazına bakıldığında güç kaynaklarının, örgüt kültürü, motivasyon, liderlik davranışları, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle olan ilişkileri üzerine yapılmış birçok çalışmaya rastlanmıştır.

Araştırma konusu belirlenirken; ülkemizde okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları kapsamında, bu konudaki yönetici ve öğretmen görüşlerinin alınması ve daha önce böyle bir araştırmaya rastlanılmamış olması sebebiyle uygun olacağı düşünülmüştür.

Araştırma sonuçlarının alanyazına anlamlı bir katkıda bulunması beklenmektedir. Okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynakları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin alınması, okul yöneticilerinin bu konu üzerindeki hassasiyetlerini artırabilir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmen görüşlerinde konuyla ilgili bir saptama yapılabilirse eğitim sisteminde söz konusu alanda iyileştirmelere katkıda bulunulmuş olunacaktır.

Ayrıca bu çalışmanın eğitim sisteminde yer alan diğer okul kademelerinde yapılacak yeni çalışmalar için de yol gösterici nitelikte olacağı söylenebilir. Araştırma sonucundan elde edilecek bulguların, özellikle Eğitim Bakanlığı tarafından dikkate alınarak, okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde izlenecek politikaların belirlenmesinde, öğretmen ve diğer eğitim personelinin hizmet içi eğitiminde bir temel oluşturacağı düşünülebilir.

1.6. Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıda belirtilen konular dikkate alınarak bazı sayıtlar oluşturulmuştur:

1. Araştırma rahat ve uygun bir ortamda yapılmıştır.

2. Oluşturulan çalışma grubu için seçilen katılımcıların tecrübe ve yorumlarının problem sorularına yeterli cevapları verecekleri sayılmıştır.
3. Araştırmacı tarafından hazırlanan araştırma soruları Kuzey Kıbrıs'ta okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya çıkarmada yeterli olduğu sayılmıştır.
4. Yöneticilerin ve öğretmenlerin yapılan görüşmelere katılımında gönüllülük esastır.
5. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler görüşmelere samimiyetle cevap vermişlerdir.
6. Görüşmelere katılan öğretmenler yöneticilerini tanıyabilecekleri kadar yeterli bir süre onlarla birlikte çalışmışlardır.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2016–2017 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Lefkoşa Bölgesi'nde bulunan dört resmi ilkokulda görev yapan ve örnekleme alınan 10 yönetici ve 30 öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Toplanan verilerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Güç: Güç istenilen sonucu elde etmek amacıyla başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç (erk) kavramı birçok yerde “yetki”, “otorite (yetke)”, “etki” ve “kuvvet” kavramları ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

Güç Kaynakları: Kişinin başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı ve toplam güç oranını belirleyen etmenlerdir. Güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş ana başlıkta toplanmıştır.

Yasal Güç: Yöneticinin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Sadece resmi pozisyonundan güç olarak çalışanların davranışlarını etkileme yetkisidir.

Ödül Gücü: Yöneticinin çalışanları, istenen davranışları göstermesi karşılığında ödüllendirme yetkisi olarak tanımlanır. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi ödüllerin güç kaynağı olarak kullanılmasıdır.

Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Yönetici, zorlayıcı gücü kullanıp astlarının olumsuz davranışlarını baskı ve cezalandırma gibi yöntemlerle kontrol etmeye çalışmasıdır.

Uzmanlık Gücü: Yöneticinin sahip olduğu özel yetenek ve bilgiye bağlı olan güçtür. Yöneticinin eğitim ve deneyimiyle çalışanların ihtiyacı olan yargılama ve kararlar verme yoluyla onların davranışlarını kontrol etmesidir.

Karizma Gücü: Yöneticinin kişisel karizma, inanç ve düşüncelerinin oluşturduğu güçlü etkiden kaynaklanır. Bu güç çok az liderde bulunan bir etkileme gücüdür.

Okul Yöneticisi: KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilkokulları yönetmekle görevli okul müdürü, başmuavin (müdür başyardımcısı) ve müdür muavini (müdür yardımcısı).

Öğretmen: KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görevli sınıf ve branş öğretmeni.

İlkokul: İlkokullar Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı beş yıllık kurumlardan oluşur. 6-11 yaş çocukların eğitim ve öğretimini kapsar ve zorunludur. Devlet okullarında parasızdır.

Örgüt: Örgüt (organizasyon), ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır.

Yönetim: Örgütte önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki etkinliklerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir.

Lider: Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçları ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda örgüt elemanlarını yönlendirip seferber edebilen kişidir.

BÖLÜM II

2. ALANYAZIN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Güç

Sosyal bir terim olan güç (Polat, 2010) karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Örgütsel davranışta güç, yapılması istenen bir işi başka birine yaptırabilme veya o işin istenilen yönde yerine getirilmesini sağlayabilme becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu durumda gücün özünü diğerlerinin davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği oluşturmaktadır (Schermerhorn ve diğ., 2000).

Güç, davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneğidir (Pfeffer, 1992a). Russell'a (1938/1990) göre enerji nasıl fizik biliminin temel bir kavramı ise, güç de sosyal bilimlerin temel kavramlarından biridir. Quigley (1993) ise gücü, planlananı gerçekliğe dönüştüren hareketi başlatacak ve sürdürecektir temel bir enerji olarak tanımlamaktadır (Akt: Bayrak, 2000).

Horner'e (1997) göre güç, bir işi yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneğidir. Robbins ve Coulter (2003) gücü, yöneticinin örgütsel eylemleri ve kararları etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Pfeffer'e (1992a) göre, örgütsel güçle başa çıkmak bir problemdir. Sosyal gerçeklikte gücü yok saymak tamamıyla mümkün değildir. Bu nedenle örgütteki tüm bireyler basit olarak güç ilişkilerini kurabilmeyi başarabilmelidirler.

Doğru zamanda doğru kişiyi ikna edebilen ve insanların memnuniyeti doğrultusunda bilgisini olayların çözülmesi için kullanan kişi, üstlerinden daha güçlü biri olabilmektedir. Güçleri yüksek insanlar; örgütte alınan kararlara bakıldığında fikirleri daha çok dinlenen, yapılması gereken zor bir işte bunu başarabilen insanlardır (Berkun, 2005).

Güç soyut bir sözcüktür; görülemez fakat etkisini hissedebiliriz. Bir lider, bir kurumun en etkin kişisi olarak doğal olarak güçlü olmalıdır. Bir kurumun başında olmakla güç kendiliğinden gelmektedir. Güçsüz lider olamayacağından hareketle bazen gücün kişisel özelliklerden daha önemli olduğu düşünülebilir (Karavelioğlu, 2015).

Güç kavramı ilişkisel bir kavram olup, her zaman kişiler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Koçel, 2005). Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlü denemez. Eğer kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa o zaman güçlüdür denilebilir (Erkutlu, 2003). Scott'a (2001) göre güç, yönetici ve ast olarak adlandırılabilir iki insan arasındaki sosyal bir ilişkidir.

Alanyazında yapılmış birçok çalışmada kullanılmış olan ortak tanıma göre güç; istenilen sonucu elde etmek amacıyla başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Aldemir, 1983; Aslanargun ve Eriş, 2013; Bağcı ve Bursalı, 2011; Erdoğan, 1997; Gökkaya, 2010; Hoy ve Miskel, 2010; Lunenburg, 2012; Özdemir, 2013; Schermerhorn ve diğ., 2000). Etkilemenin ve yönlendirebilmenin kaynağı ise yöneticide bulunan güçtür (Aslanargun, 2010; Başaran, 2004). Çünkü güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yöndeki davranışlara yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 1997; Greenberg ve Baron, 1993; Hales, 1997; Özkalp ve Kırel, 2003; Pfeffer, 1992a, 1992b; Ward, 1998;). Yönetici, gücünü kullanarak örgüt üyeleri üzerinde etkisi olan kişidir (Başaran, 2000; Çelik, 2003).

Bu etkileme sürecinde, yöneticiyi başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Sarıtaş, 1991). Etkileme yeterliği açısından değerlendirildiğinde başarılı yöneticiliğin; rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi, yöneltmeyi, ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi içerdiği söylenebilir (Dawis, 1984).

Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularını

ve planları eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir (Can, 1999).

Başaran'a (1992) göre etkileme, bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Etkileme; yöneticinin, astların etkinliklerine yön verme, onları çalışmaya yöneltme süreci (Massie, 1983) olarak tanımlandığı görülmektedir.

Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önderde (yöneticide) bulunan erktir (güçtür) (Başaran, 1992). Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz (Werner, 1993).

Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Aşan ve Aydın, 2006; Şimşek, 2003). McShane ve Von Glinow (2005) gücü, bir kişinin, takımın ya da organizasyonun diğerlerini etkileme gücü olarak tanımlarken; Bursalıoğlu (2002) ise gücü, insanların diğerlerini eyleme geçirebilmesi, ödülleri kontrol altında tutabilme yeteneği ve amaca götüren bir araç, yetkiyi de bu aracı kullanma hakkı olarak tanımlamış ve yasal ve yasal olmayan güç kaynaklarının varlığını ifade etmiştir.

Weber'e (1947) göre güç, bir kişinin bir sosyal ilişkide diğerlerine karşı dayanıklılığını gösterebilme ihtimalidir (Hoy ve Miskel, 2004/2010). Clegg, Courpasson ve Phillips'e (2006) göre ise güç, örgütlerde nefes almak için gerekli olan oksijen gibidir. Örgütlerin tam anlamıyla algılanıp yorumlanması, öncelikle örgütlerin sorgulanmasına ve ardından gücün sorgulanmasına bağlıdır. Bu anlamda örgüt başarısının özü, güçte kayıtlıdır ve örgütler güce ihtiyaç duymaktadır.

Çelik'e (2005) göre, başkalarının davranışlarını grup halinde etkileme yeteneği olarak açıklanan güç kavramı, insanların bulunduğu tüm ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Helvacı (2005) ve Pfeffer'e (1992a) göre, işlerin altından kalkmak güç kullanmayı gerektirmektedir. Başarılı kurumlarda liderlik tarzının olumlu veya olumsuz katkısı araştırmacıların her zaman ilgisini çekmiştir. Lider, bir grubu hedefler doğrultusunda koordine ederken, içinde bulunduğu konum itibarıyla

gücünü kullanır. Kullanılan bu gücün kaynağı ve çeşidi farklıdır (French ve Raven, 1959).

Örgütlerde yöneticiler, bulundukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç tiplerine sahiptirler (Karaman, 1999). Güç, kendiliğinden ya da gizemli bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Gücün iki önemli tipi ve dayandığı kaynak olarak iki türü vardır. Bunlar; makam gücü (örgütsel kaynak) ve kişilik gücüdür (bireysel kaynak). Makam gücü, örgütsel yapıda bir yöneticinin bulunduğu tabakadan kaynaklanmakta ve yöneticiye üstleri tarafından verilmektedir. Kişilik gücü ise, bireyin kişisel karakterinden kaynaklanmaktadır (Hitt ve diğ., 2005; Schermerhorn ve diğ., 2000).

Bass'a (1998) göre güç kullanımı sırasında, lider ve takipçileri bu süreç sonucunda ne kazanacaklarını resmi olarak müzakere etmezler. Hedefe ulaşım sürecinde her lider farklı tarzlarda güç kullanır. Güç kullanımı eğer lider ve takipçilerin üzerinde uzlaşmış oldukları bir konuda ise liderin zorlayıcı güç kullanmasına gerek yoktur. Kullanılan gücün tipi ile liderin yönetim tarzı arasında da ilişki olması kaçınılmazdır (Akt: Karavelioğlu, 2015).

Gücün üç temel özelliği vardır. Birincisi; göreceli olarak ölçülebilen bir nitelik olmasıdır. Yani bir kişinin gücü başka kişilere göre farklı değerlendirilir. İkincisi; güç dengelidir. Güç sadece etkileyen veya etkilenen kişi veya kişiler tarafından belirlenmez. Her ikisi tarafından belirlenir. Üçüncüsü; güç sadece kabul edilen bölgede etkilidir. Her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç tipi yoktur. Ayrıca bir kişinin güç alanının genişletilmesi başka bir kişinin güç alanının daralmasına neden olabildiğinden bütün bireyler açısından geçerli olan standart bir güç biçiminin varlığından söz etmek mümkün değildir (Güney, 2000).

Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre insan, sürekli olarak karşılaştığı nesnelere, varlıklara ve çeşitli durumlara hükmetme ve onları denetimi altına almaya çalışmaktadır. Adler'e (1992) göre insan davranışlarının altında yatan temel motif, üstünlük ve egemenlik içgüdüleriyle, güç ve saygınlık motivasyonlarıdır. Bu nedenle insan, daha çocukluk döneminden başlayarak öz saygısını artırmak ve çevresindekilere üstünlük sağlayabilmek için stratejiler ve hayat tarzı geliştirme gayreti içine girer (Akt: Artan, 2000). Eğer bu içgüdü yeterince tatmin edilmezse,

kişide var olan aşağılık ve yetersizlik duygusu, genellikle üstünlük ya da büyüklük taslamak şeklinde kendini göstermektedir (Eroğlu, 1998).

Hunt'a (1994) göre güç, başkalarını etkileyebilme yeteneği ya da bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesidir. Aydın'a (2013) göre ise güç, insanlar işbirliği içerisinde çalışırken, amacı gerçekleştirci eylemin başlatılması ve sürdürülmesi için gereken temel enerji olarak tanımlamaktadır. Güç, etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta iken, etkileme bu yeteneğin sonuca dönüşmesidir (Aslanargun, 2013).

Lider ve güç kavramları çok yakından ilişkilidir. İnsanlarda güçlü olan kişiyi takip etme yönünde kuvvetli bir eğilim bulunmaktadır. Güç; bir kişinin istediği bir şeyi, diğer bir kişiyi ve grubu etkileyerek gönüllü veya gönülsüz bir şekilde yaptırması olarak tanımlanmaktadır (Karavelioğlu, 2015).

Güç, başkalarını kontrol etme yeterliliğidir. Ya da bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen şekilde etkileme kapasitesidir (Greenberg ve Baron, 1993). Güç, yöneticilerin yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmesi için önemlidir. Bir yöneticinin yeterli derecede güç kaynağına sahip olmadan, çalışanlarını yönlendirmesi ve denetim altına alması mümkün olmamaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Sonuç olarak güç; bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını, amaçlarını, ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme yeteneğidir (Rahim, Khan ve Udin, 1994).

French ve Raven'a (1959) göre gücün şekli kurumun yapısına göre, dış çevreye göre, takipçilerin algısına göre, hedeflerin doğasına göre ve liderin liderlik tarzına göre değişkenlik göstermektedir.

Güç, insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu sürekli olarak doldurur. Güç kullanmama hali kaos yaratır ancak, güç kaosa tercih edilir. Güç yapısı güvensizliği azaltır. Etkin örgütlerin üretkenliğini kazanabilmeleri için de güç yapısı gereklidir (Çelik, 2003). Güç, iyi ya da kötü amaçlar için kullanılabilir. Gücü kullanacak yöneticilerin kişilik özellikleri, bu yönden de önemlidir (Başaran, 2004). Güç, her zaman için kişiseldir, her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı

karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekle sorumludur (Çelik, 2003).

Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır (Özkalp ve Kirel, 2001):

- Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

2.1.1. Güç Kaynakları

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bireylerin başkalarını etkileyebilmek için faydalandıkları kaynaklar ise güç kaynaklarıdır (Özdemir, 2013). Güç kaynakları, güç sahibinin güç temelini nereden aldığına yanıtıdır. Bu kaynaklar, güç temelini nasıl kontrol edildiğini ifade eder (Bayrak, 2001). Kurumlarda veya okullarda yöneticiler, bulundukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç tiplerine sahiptirler (Karaman, 1999). Güç kaynaklarına sahip olmak, bir amaç için işgörenlerin inançlarını, tavırlarını ve davranışlarını değiştirmeye yardımcı olmaktadır (Munduate ve Gravenhorst, 2003).

Örgütteki pozisyonun bir sonucu olarak yöneticinin sahip olabileceği üç güç temeli; *yasal güç*, *ödül gücü* ve *zorlayıcı güç*tür. Kişisel kaynaklara dayanan kişisel güçler ise bireyde bulunur ve o kişinin makamından bağımsızdır. Kişisel gücün dayanakları; *karizma gücü* ve *uzmanlık gücü*dür (McShane ve Von Glinow, 2005; Medina, Munduate ve Guerra, 2008; Schermerhorn ve diğ., 2000).

Karaman'a (1999) göre, güç kaynakları çok farklı isimler altında toplanmasına rağmen, anlam olarak birbirleriyle ortak yönleri çoktur ve birbirlerini tamamlamaktadırlar. Güç kaynaklarının sadece birine sahip olmak, diğer güç kaynaklarına ulaşmak açısından kolaylık sağlar ve böylece yöneticiler güç kaynaklarının birine veya birkaçına sahip olabilmektedirler. Hitt ve diğerlerine (2005) göre, şüphesiz lider olmak isteyen biri gücün iki tipine de büyük oranda sahip olabilir. Diğer taraftan bu iki güç tipine de düşük oranda sahip olan bir lider için, açık bir şekilde büyük zorluklar yaşanacaktır. Örneğin, düşük seviyede gücü bulunan bir

yöneticinin astlarına ilham vermek, değişiklik yapmak ve yeni amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcaması gerekecektir.

Bursalıoğlu (2005) gücü başkalarına iş yaptırabilme yetisi olarak tanımlarken, yetkiyi gücün yasal görüntüsü ya da dış görünümü olarak ifade etmektedir. Yönetim uygulamalarının neredeyse tümü güç kullanımı ile ilgilidir ve otorite, güç kullanımının bir çeşididir. Bu açılardan güç olgusunun niteliğinin, çeşitlerinin ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması yöneticilerin etkinliğini artıracaktır (Koçel, 2005).

Erçetin (1993) etkilemede kullanılan güç kaynaklarını; makam, kişilik, ilgi, uzmanlık, ödül, ceza, güçsüzlük olarak yedi grupta incelerken, Aydın (1994); işgöreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve plânlama olarak sekiz grupta ve Sarıtaş (1991) ise araştırmasında etkileme yolları olarak üç grupta incelemiştir; yetki gücüyle etkileme, uzmanlık gücüyle etkileme ve kişilik gücüyle etkileme. Güç, sembolik bir yönü (Lukes, 1974) ve sistematik yönü (Foucault, 1978) de içermektedir.

Schermerhorn ve diğerlerine (2000) göre, yöneticiler gücü hem örgütsel hem de kişisel kaynaklardan elde ederler (Koşar 2008). Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü resmi otoriteden kaynaklanırken, karizma ve uzmanlık gücü ise kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Demirel, 2012; Koşar, 2008; Robbins, 1994; Uzun, 2008).

Yukl'a (2002) göre pozisyon kaynaklı güçler; meşru güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç, birey kaynaklı güçler ise; uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olarak ifade edilmektedir.

Alanyazında güç kaynaklarının çeşitliliği nedeniyle pek çok sınıflama yapılmıştır. Gücün kaynaklarının ayırt edilmesi için kesin olarak birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen, önemli ve genel olarak kabul gören beş tür güç kaynağı tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959). Özellikle yöneticilerin güç kaynakları ile ilgili olarak French ve Raven'in (1959) yaptığı sınıflama ABD'de yapılan kuramsal ve deneysel araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Buna göre, güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü olarak beş ana başlıkta toplanmış ve çeşitli çalışmalarda bu şekilde kullanılmıştır (Boonstra ve Gravenhorst, 1998; Buchanan ve Huczynski, 2004; Cavaleri ve Obloj, 1993; Eraslan, 2004; Griffin, 2002; Griffin, 2006; Hoy ve Miskel, 2010; Karaman, 1999;

Koop ve Grant, 1993; Mondy ve Premeaux, 1995; Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001; Robbins, 1994). Bu çalışmada French ve Raven'in sınıflandırması temel alınmıştır.

2.1.1.1. Yasal Güç - Makam Gücü (*Legitimate Power*)

Yasal güç, yöneticilerin yalnızca resmi pozisyonundan, bulunduğu makamından güç alarak çalışanların davranışlarını etkileme yetkisidir (Hoy ve Miskel, 2004/2010). Yasal güç, kaynağını yasalardan, yazılı metinlerden almakla birlikte, yöneticinin örgüt içindeki makam ve statüsünden kaynaklanmaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Yasal güç liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı etkileyebilme gücüdür (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b; Erdoğan, 1997; Özaslan, 2006; Uzun, 2008; Yılmaz ve Altinkurt, 2013). Yönetici makamının gerektirdiği işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b).

Yasal güç, yöneticinin bulunduğu makam dolayısıyla sahip olduğu ve çalışanların davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu güç kaynağıdır. Yasal gücün abartılı bir şekilde kullanılması liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda ise iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir. (Cavaleri ve Obloj, 1993; Hoy ve Miskel, 2010; Robbins, 1994).

Bir kişi için pozisyon gücünün imtiyazlı bir türüdür. Yasal güç, resmi otorite olarak adlandırılmaktadır. Çalışma düzeninde, yasal güç yöneticiye atama yoluyla verilir ve çalışanların buna uymaları beklenir. Astlar yöneticilerinin emirlerine uymak zorundadırlar (Hitt ve diğ., 2005). Sezgin'e (2007) göre yasal güç, örgütteki resmi yetkiler aracılığıyla başkalarını etkileme kapasitesidir.

Geleneksel yaklaşıma göre yöneticilerin kullandığı güçler, makama bağlanmıştır ve yukarıdan aşağıya doğru kademelere devredilir. Formal bir temele dayanmaktadır. Belli bir makama (pozisyona) gelen bir yönetici, o makamın sahip olduğu güçleri de kazanmış olur. Yöneticilerden uygun kararlar vermeleri beklenirken astların da bu kararlara uymaları beklenir. Yöneticinin meşru gücü ile astlarını yönetmesi beklenir (Bursalıoğlu, 1993).

Astlar, üst yöneticilerden gelen isteklere uymayı bir zorunluluk olarak görebilir. Ancak bu uyma, her zaman gönüllülüğe dayalı olmayıp sadece yönetici istediği için de gerçekleşebilir. Bazen de yöneticilerin isteklerine karşı astlarda bir direnç olabilir. Bu istekler, yasal ve çalışanların görev alanlarına dahil olmayan istekler olduğunda söz konusu taleplerin memnuniyetle karşılanması beklenmez (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Bir yöneticinin yetkisinin bir kısmını alt yöneticilere devretme hakkı olması, yöneticilere çalışma kolaylığı sağlar. Bir örgütte yetki devri yapıldığında, yetkinin bir bölümü aşağıya doğru itilerek örgütte bir yetki dolaşımı meydana getirilir. Üst yönetici karar verme, kaynakları kullanma, denetleme ve benzeri haklarından bir bölümünü aşağıya doğru devrederek ast yöneticileri yetkilendirerek çalışma yükünü de hafifletmiş olur (Baştürk, 1998).

Çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip bir yöneticinin, bütün sorumlulukları üzerine alarak sorunların altında yok olmayı önleyebilmek ve zaman kayıplarını azaltabilmek için belli ölçüler içinde yetkisini devredebilmelidir. Yönetici yetki devri yaparken, aynı zamanda kendi denetimi altında astlarını çalıştırarak onları geliştirir ve daha yüksek görevler için hazırlar. Dolayısıyla kendilerine yetki verilen astlar, daha istekli ve daha verimli çalışmaya yönlendirilmiş olmaktadır (Onaran, 1974).

Yasal güç seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder. Yönetici, makamında oturduğu süre içerisinde, verilen işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanmaktadır. Yönetici, o makamı terk ettiği anda, gücünü de yitirmiş olur (Peker ve Aytürk, 2000).

Örgütlerde, işgücünün ve eğitim seviyesinin artmasıyla, yasal gücün ne olduğu hakkında sosyal normlar değişmekte ve gücün bu tipinin etkililiği farklı sınırlara sahip olmaktadır. Astlar sık sık yöneticinin otoritesinin kapsamı hakkında hemfikir olmayabilirler. Örneğin; geçmişte birçok yönetici sekreterlerinden veya asistanlarından kendilerinin kişisel işlerini yapmalarını beklerken, günümüzde yönetici ile asistanları arasındaki ilişki değişmiş ve bu tür istekler genellikle yasal görülmemektedir (Hitt ve diğ., 2005).

2.1.1.2. Ödül Gücü (*Reward Power*)

Ödül gücü, ödül verebilme temeline dayandırılarak tanımlanmaktadır (French ve Raven, 1959). Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi ödüllerin güç kaynağı olarak kullanılmasıdır. Ödül gücü, çalışanların örgüte katkısının artırılmasında fayda sağlamaktadır. Ölçülü kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür (Cavaleri ve Obloj, 1993; Hoy ve Miskel, 2010; Robbins, 1994).

Ödüllendirme gücü, bir astın kendisinden beklenen davranışı göstermesi durumunda, liderin ödül verebileceğine ilişkin algılamasından kaynaklanmaktadır (Rahim, 1986). Liderin ödüllendirme kaynaklarına sahip olmasının ve başkalarını ödüllendirebilmesinin bir güç aracı olarak kullanılabilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2007). Bu güç aynı zamanda fayda sağlayıcı güç olarak adlandırılmakta ve maddi kaynakların kontrolü de bu güce dayandırılmaktadır (Etzioni, 1961).

Ödül gücü, ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder (Çelik, 2003). Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Eraslan, 2004).

Bu gücün temeli, diğer insanları kontrol etme ve etkilemede içsel ve dışsal ödülleri kullanmaya dayanmaktadır. Bu ödülleri, dıştan verilecek maddi bir ödül olabileceği gibi insanların gönlünü kazanmaya dönük içten bir teşvik de olabilir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Ödül gücü, temelde yöneticilerde bulunan, kişinin, karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Yöneticiler, bulundukları pozisyon gereğince maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödülleri vermeyerek cezalandırabilirler (Erdoğan, 1997). Bu tür ödüllere örnek olarak para, terfi, övgü ya da çekici hale getirilmiş işler gösterilebilir. Her yöneticinin ödüllere ulaşımı olmasına rağmen, etkiyi başarmak için ödüllere ulaşma ve kullanma yöneticinin yeteneğine göre değişmektedir (Schermerhorn ve diğ., 2000).

Yöneticinin çalışanları, istenen davranışları göstermesi karşılığında ödüllendirme yetkisi olarak da tanımlanan ödül gücü, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağılımından alır. Örneğin, öğretmenlerini günlük rutinlerden kurtarabilen müdür o okulda ödül gücüne sahiptir. Öğretmenler müdürün isteklerine uyum gösterirler, çünkü bunun için ödüllendirilmeyi beklerler (Hoy ve Miskel, 2004/2010).

Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. (Arun, 2008; Aysel, 2006) Fakat aynı zamanda ödül gücünün kullanılması bazen de olası olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Ödül gücünün kullanılması, çalışanların ödülleri elde etmesi veya edememesi sonucu motivasyonlarını düşürebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin ödül gücünü kullanırken çok dikkatli ve becerikli olmaları gerekmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005).

Bunlarla birlikte yöneticiler ödüllendirme gücünü kullanırken şu noktalara dikkat etmelidir:

- Ortalama bir firmada ödül stoku fazla değildir.
- Ceza ancak kısa süreli sonuç sağlar, uzun süreli değildir.
- Yönetici ödül ve cezaların tek dağıtıcısı değildir. Kimi zaman bazıları yönetim tarafından cezalandırılrsa bile arkadaş grubu tarafından ödüllendirilmeyi daha çok tercih edebilmektedir.
- Ödül-ceza yaklaşımı, özellikle ödül para biçiminde olduğunda, insanların istenilen davranışı göstermesini sağlamada kullanılabilecek diğer tüm öteki yollardan daha etkili olabilmektedir (Cribbin, 1972).

2.1.1.3. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Bu güç, ödül gücünün karşıtı olup diğer insanları kontrol etme ve etkilemede daha çok baskı ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemleri kullanmaktadır. Soruşturma açma, gözdağı verme, korkutma ve tehdit etme gibi davranışlar zorlayıcı güç örnekleridir (Şişman ve Taşdemir, 2008). Lider, zorlayıcı gücü kullanıp astlarının olumsuz davranışlarını cezalandırarak kontrol etmeye çalışır (Çelik, 2004).

Çeşitli türlerde cezalar olabilir. Örneğin; resmi ya da sözlü azar, istenmeyen iş ödevleri, sıkı denetimler, inatçı tatbikler, zam artışlarının göz ardı edilmesi (Hoy

ve Miskel, 2004/2010), maaş kesintisi, alt sınıfa indirme, ilerlemenin durdurulması veya işe son verme şeklinde gerçekleşebilmektedir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002).

Bu güç, baskı gücü olarak da ifade edilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik maddi ya da manevi zorlamalarını ifade etmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanmasıdır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu gücün kullanılması çalışanlarda korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır (Cavaleri ve Obloj, 1993; Hoy ve Miskel, 2010; Robbins, 1994).

Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itiraz etmesi durumunda

kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Ödül gücünün karşıtı olan bir güç türüdür (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b; Açıkalin, 1993; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çelik, 2004). Bu güç türünün temelinde zorlama vardır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, çalışanların onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Aşan ve Aydın, 2006).

Bu güç, bir yöneticinin çalışanlarını ödüllerden ne dereceye kadar mahrum ettiği ya da insanları kontrol etmek için cezayı ne dereceye kadar kullandığıdır (Schermerhorn ve diğ., 2000). Bu gücün etkisi, yöneticilerin alışkanlıklarına dayanmakta, korku ve cezalandırma yoluyla uymayı içermektedir. (Hellriegel ve diğ., 2002).

Zorlayıcı gücün olumsuz yönleri şu şekillerde ortaya çıkabilir: Hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma gibi. Zorlayıcı güç, iş doyumsuzluğu, düşük performans ve işgören devrine de yol açabilir (Aşan ve Aydın, 2006).

2.1.1.4. Karizma Gücü - Kişilik Gücü (*Referent Power*)

Karizma gücü, yöneticinin çalışanların davranışını isteyerek ve kendini onlarla özdeşleştirerek etkileyebilme becerisidir. Bireyin sıra dışı kişiliğine ve iletişim becerisine dayanmaktadır. Karizma gücüne sahip olan kişi saygı duyulan, beğenilen ve gıpta edilip örnek alınan kişidir. Örneğin, karizma gücüne sahip olan öğretmenler de iş arkadaşları arasında saygı, güven ve sadakat uyandırır. Yalnızca

bireyler değil gruplar da karizma gücüne sahip olabilirler (Hoy ve Miskel, 2004/2010).

Karizmatik güç, liderin kişisel karizma, inanç ve düşüncelerinin oluşturduğu güçlü etkiden kaynaklanır. Bu güç çok az liderde bulunan bir etkileme gücüdür (Çelik, 2004). Karizma gücü, olağanüstü olduğu ve doğaüstü ya da istisnai güçler veya vasıfların bahsedildiği düşünülen kişiye özgü bir nitelik olarak tanımlanmaktadır (Adair, 2005). Karizma, insanların peşinizden gelmesine olanak sağlayan esin verme yeteneğidir (Iacocca, 2007). Karizma; rahat olmayı, kendine güvenmeyi, insanları etkileyebilecek bir enerji ve canlılığı kapsamaktadır. Karizma, bireyin başkalarının davranışlarına tepki vermesinin yerine, başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir (Karaman, 1999). Şimşek'e (2005) göre, bunu sağlamak daha çok yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, doğuştan gelebileceği gibi sonradan çaba harcayarak da elde edilebilmektedir.

Karizma, yöneticilerin kişilikleri hakkında belirlenemez çekiciliğin olduğu ve çalışanların onları takip ettiği bir güç tipidir. Karizma gücünü elinde bulunduran yöneticiler, kendilerini izleyenleri kolayca etkileyebilecek ilişkileri kurabilmektedirler. Karizmatik gücün açıklanmasına yardım eden bir boyut, karizmatik liderin astların kişisel amaçlarına ulaşmalarına yardım etmeleridir. Astlar öncelikli olarak yöneticinin amaçlarına hizmet etmelerine rağmen kendi amaçlarını fark edebilirler (Hodge, Anthony ve Gales, 1996).

Yöneticinin kişiliğinin ve iletişim becerisinin öğretmenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir. Bu, daha çok yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizmatik güce sahip yönetici beğenilen, saygı duyulan ve model alınan bir kişidir. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir (Cavaleri ve Obloj, 1993; Hoy ve Miskel, 2010; Robbins, 1994).

Karizmatik güç, kişinin çeşitli kişisel özelliklerinin astlarını etkileyebilmesi (Aldemir, 1983; Altınkurt ve Yılmaz, 2013; Bakan ve Büyükebeş, 2010; Bayrak, 2001; Erdoğan, 1997; Polat, 2010), astların bu özellikler nedeniyle kendilerini bu kişi

ile özdeşleştirmeleri, ona benzemek istemeleri ve onun gibi olmak istemeleri sonucu ortaya çıkar (Erdoğan, 1997).

Bazı yöneticiler bu kişisel niteliklerinden dolayı saygınlık kazanır ve böylece bu nitelikleri kabul edilen yöneticilere örgüt içindeki astlar yetki tanır. Bu tür bir yetki liderlere özgü kişisel ve hatta manyetik denebilecek kuvvetleri kapsar. Herhangi bir kurala bağlı değildir. İstikrarsızlık ve kargaşa ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Başka bir deyişle kişisel karizmaya dayalı bir güçtür. Yöneticinin çalışanlar üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1992).

Yöneticilere kişilikleriyle ilgili (yaş, bilgi, deneyim, iyi konuşma, başkalarını ikna yeteneği, liderlik edebilme gibi) çok özel bir kısım nitelikler atfedilmekte, gerçekte bunlara sahip olanlara da kişilik gücü, karizmatik yetki kazandırmaktadır. Yetkiyi kullanan yöneticinin kişiliğinde toplanan karizmaya olan güven sürdükçe, yöneticinin kullandığı yetkiler astları tarafından kabul edilir (Efil, 1983).

Okul, farklı grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin bir araya geldiği bir ortamdır. Okul ortamında informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı kullandıkları güç gösterileri, sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda ast ve üstler, öğretmen ve müdürler arasında diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir (Başaran, 2000; Özdemir, 2003).

2.1.1.5. Uzmanlık Gücü (*Expert Power*)

Bir üstün özel bilgisinden, yeteneğinden ve deneyiminden kaynaklanan uzmanlık gücü (Laios, Theodorakis ve Gargalianos, 2003), yöneticinin bilgi ve deneyimiyle, çalışanların sahip olmadığı fakat ihtiyaçları olan yargılama ve kararlar verme yoluyla onların davranışını kontrol edebilmesidir. Bu gücün kullanıldığı durumlarda izleyenlerin, işlerin nasıl yapılacağı konusunda yöneticinin, kendilerinden daha çok bilgi, deneyim ve yargılama gücüne sahip olduğunu kabul etmesi beklenir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Uzmanlık gücü, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir (Buluç, 1998; Hellriegel ve diğ., 2002; Uzun,

2008). Açıkalın'a (1993) göre uzmanlık, işlerin kendi doğasına özgü yöntemle yapılmasını öngörmektedir. Uzman olan kişinin yaptığı işe ilişkin olarak sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri, ona bir etkileme artışı kazandırmaktadır.

Uzmanlık gücü, güç tipleri içerisinde en kaliteli ve en demokratik güç olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu güce ulaşmak için zengin veya fakir, zayıf veya güçlü olmak gerekmemektedir. Bu durum, uzmanlık gücünün diğer güç kaynaklarının ruhu ve çekirdeği halini almasını sağlamıştır. Bunun yanında uzmanlık gücü diğer güç kaynakları arasında en esnek olanıdır ve hem ödüllendirmek, hem cezalandırmak, hem de ikna edip yönlendirmek için kullanılabilir (Peker ve Aytürk, 2000).

Bu güç kaynağı yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile ilgili olmakla birlikte burada da yine öğretmenlerin algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya deneyimli olarak algılanıyorsa, o yönetici öğretmenleri kolaylıkla etkileyebilecektir. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirlemektedir. Eğitim örgütleri gibi uzmanlığın öne çıktığı örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu uzmanlık gücü çok önemlidir (Cavaleri ve Obloj, 1993; Hoy ve Miskel, 2010; Robbins, 1994).

Çalışanlar, yöneticinin uzmanlık gücüne inandığında, ona karşı olan tutum ve davranışları daha olumlu olmaktadır (Buluç, 1998). Schermerhorn ve diğerlerine (2000) göre uzmanlık gücü, çalışanlar kendilerinin sahip olmadığı ancak sahip olmaya ihtiyaç duyduğu bilgi, deneyim ya da yargıya, yöneticilerin sahip olmasına inandıklarından dolayı, yöneticilerin onları kontrol edebilme yeteneğidir.

Uzmanlık gücü iş başarımında en etkili araçların başında gelmektedir. Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşımaktadır. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne kadar çok değer verirse, o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri de o kadar fazla ve kolay olacaktır. Teknik anlamda alt kademedekiler daha fazla yeteneğe sahipse, üst grupta bulunan yönetici bireylerde bu güç türünde azalma olabilir. İş örgütlerinde rastlanan kurmay personelin gücü bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Başaran, 2000; Eraslan: 2004; Özdemir, 2003).

Uzmanlık ve karizma güçleri örgütsel yapıya dayanmadıklarından hem yönetici hem de çalışanlar açısından çok daha kalıcı güç kaynaklarıdır. Bununla birlikte mesleki kıskançlığa da neden olabilirler. Şöyle ki satış elemanları ve

müşteriler tarafından sevilen, alanında uzman, yaratıcı fikirler ortaya koyan ve izin verildiğinde bunları gerçekleştirebilen bir yönetici yardımcısının, yönetici tarafından bir tehdit olarak algılanması doğaldır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999).

Percy'ye (1996) göre uzmanlık gücü kaynağını izleyicilerin, yöneticilerinin üstün bilgi ve yeteneklere sahip olduklarını düşüncelerinden almaktadır. Örneğin, bir yönetici, çalışanına işle ilgili bir problemi nasıl çözeceğini gösterir ve çalışanı da işi tam olarak anlamadan, liderinin gücüne ve bilgisine olan inancı nedeniyle uygularsa, bu durumda uzmanlık gücünden bahsedebiliriz. Bu durumda gelecekte karşılaşacağı benzeri problemlerin çözümünde bu çalışanın liderine bağımlı olması beklenmektedir.

Bazı liderler ceza ve korkutma ile gücünü zorlayıcılıktan almaktadır. Bunun karşısı bir lider; ödülleri vaat ederek ya da ödülleri vererek kişileri etkilemektedir. Bu durumda lider ceza ya da ödül vermekten vazgeçtiğinde diğerleri üzerindeki gücü azalabilmektedir. Önemli olan çalışanların kendi istekleri ile liderlerini takip etmeleridir. Bu durumda karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilen güç kaynakları önemli hale gelmektedir. Böylece sevilen ve saygı duyulan, bilgili ve deneyimli olduğuna inanılan bir liderin izleyenleri, istekle ve hevesle onun peşinden gidecektir (Özler, 2013).

Yukarıda belirtilen güç kaynakları incelendiğinde karizma ve uzmanlık gücünün kişisel özelliklerden; yasal, zorlayıcı ve ödül gücünün ise resmi otoriteden kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumda okul yöneticisinden beklenen davranış; kişisel özelliklerinden veya resmi otoriteden kaynaklanan bu güçlerin farkına vararak, okul yönetiminde en etkili bir biçimde ve yerinde kullanabilmesidir.

2.1.2. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi

Güç (erk) kavramı genellikle “yetki”, “otorite (yetke)”, “etki” ve “kuvvet” kavramları ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkaracağı karışıklığı önlemek ve aralarındaki farkın ortaya konması amacıyla bu kavramların güçle olan ilişkilerinin daha anlaşılır hale getirilmesi yararlı olacaktır (Demirel, 2012).

2.1.2.1. Yetki ve Güç İlişkisi

Yetki, örgütsel açıdan incelendiğinde yetke (otorite) ve güçle karıştırılmaktadır (Karaman, 1999). Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir makama bağlanmış bulunan veya makamı işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme" hakkını ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. Yetki, örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür (Bursalıoğlu, 2005).

Yetki; en basit tanımı ile, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 2010). Gibson, Ivancevich ve Donnelly'ye (2002) göre ise yetki, kişinin örgütsel hiyerarşideki mevkisinden kaynaklanan resmi gücüdür. Yetki, astlar tarafından kabul görmektedir, kaynağını kişinin örgütteki yerinden alır, dikey biçimde kullanılır ve örgüt hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya doğru aktarılır.

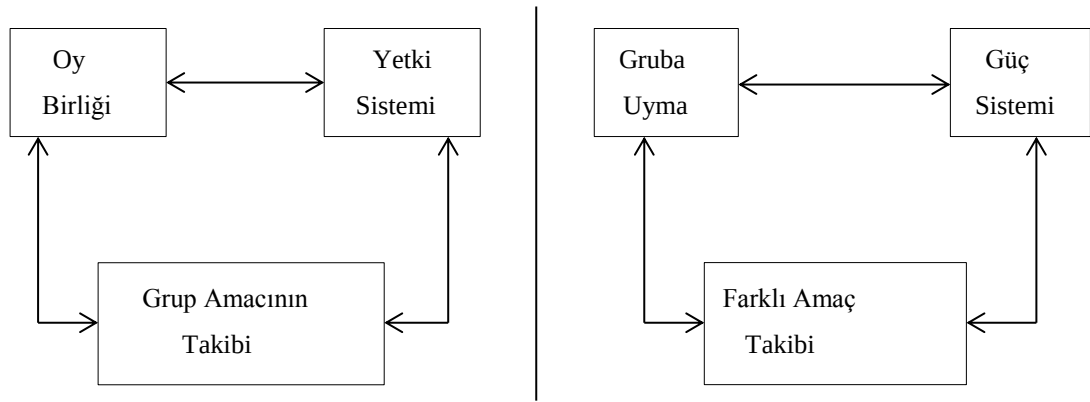
Yetki, her şeyden önce yönetsel olgudur. Yöneticiler örgütsel etkililiği sağlayabilmek için yetkilerini kullanırlar, ancak her yöneticinin yetki kullanma tarzı farklılık gösterir. Yetkinin amacına uygun olarak kullanılması yöneticinin etkileme yeteneğini gösterir. Yöneticinin yetkisi yanında diğer iş görenlerin de kendi görev ve sorumlulukları ile sınırlı yetkileri vardır (Ertürk, 2000). Her iş görenin yetkilerinin farklı farklı olması doğaldır. Zira örgütlerde herkesin aynı yetkilere sahip olması örgütü işlemez hale getirir. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi, örgütteki iş görenlerin uyum ve düzeninin sağlanabilmesi için her iş görenin sahip olduğu yetkiyi kendi sınırları içinde kullanması bir zorunluluktur (Coşkun, 1988).

Yetki kavramı yasa ve mevzuattan kaynaklanan gücü ifade eder. Yetki kavramı, en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite sıra dizinde oluşan makamlarda temsil edilmesi, kurumlaşmış güç, gücün dış göstergesi, başkalarının davranışlarını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı gibi tanımlanabilmektedir (Bursalıoğlu, 2011).

Yetki ile güç karşılaştırıldığında birincisi; yetki, daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir. İkincisi; yetki ile sorumluluk her

zaman birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü; yetki devredilebilir gerçek bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkilerini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü; güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür (Çolak, 2007).

Şekil 1. Yetki - Güç Sistemi



Kaynak: Özalp, 1990

Etkili bir okul ortamı yaratmak için yöneticiler, yetkilerini uygun bir zamanda ve biçimde kullanmalıdırlar. Başarılı bir yöneticinin bütün yetkileri kendinde toplaması doğru değildir. Başarılı yöneticiler yetkilerinin bir kısmını devrederler. Yetki devri, yetkinin doğru yer ve zamanda kullanılmasının önemli bir özelliği sayılabilir (Ertürk, 2000).

Yetkilendirmenin varsayımı, ortak yönetimin, güçlü ve tutarlı bir okul kültürünün oluşturulmasında temel teşkil edecek olmasıdır. Okul geliştirme sürecinde, okul yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Bu nedenle okulun başarısı için, okul yöneticisinin güçlü liderliği altında okulun iç ve dış çevresinin eş güdümlenmesi önemli rol oynamaktadır. Etkili bir okul yönetiminde, yetki okul çapında dağılmakta ve böylece birçok kişi karar alma sürecine katkı sağlayabilmektedir (Aytaç, 2000).

Yöneticiler yetkiyi nasıl kullanmalı, saygı ilişkisi nasıl kurulmalıdır sorularına yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre şu cevaplar bulunmuştur (Cusins, 1997):

1. Her zaman tüm kurallar uygulanmalı ve bunun yapıldığını herkes görmeli,
2. Hiç bir zaman tutulamayacak bir söz verilmemeli ve bağlı kalamayacağınız bir anlaşma yapılmamalı,
3. Çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmeli, yönetici de sürekli olarak bilgilenebilir,
4. Düşmanca duygulardan arınmış bir çalışma ortamı yaratılmalı,
5. Elemanların kendilerini özel hissetmeleri sağlanmalı.

2.1.2.2. Otorite (Yetke) ve Güç İlişkisi

Yönetimsel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu oluşturan kişiler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güçle birlikte çalışanlarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararlar alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle, onun yönetimsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir (Şimşek, 2010).

Otorite güce nazaran daha dar bir kapsama sahiptir. Weber'e göre otorite, verilen komutlara uyma durumudur ve başkaları üzerinde her türlü güç ve etkiye sahip değildir (Hoy ve Miskel, 2004/2010).

Örgütsel otorite bir örgütü yönetme hakkıdır ve kişi ya da kişilere değil, görevin yapıldığı makama verilir. Güç, kişiye özgüyken, otorite, makama özgüdür. Yönetimsel güç alanının önemli bir kesimi olan otorite; yönetimsel gücün alanından daha dardır. Kişi ya da kişiler görev yaptıkları (makamda oturdukları) sürece otoriteyi kullanırlar. Otoriteye bakarak gücü genişleten başka bir etken de yöneticinin, otoriteye ek olarak başka güç türlerini de kullanmasıdır. Yöneticinin gerçek yönetimsel gücü makam, uzmanlık ve kişisel güçleri eklendiğinde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001).

Güç genellikle kişisel özelliklerden kaynaklanırken otorite ise biçimsel (formal) örgüt içindeki mevkiden ve o mevkinin vermiş olduğu ve örgüt

alışanlarının büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğu yasal hak ve sorumluluklardan oluşur (Karaman, 1999).

Bu güçler az veya çok her örgütte iş grenlerce ihtiyaç duyulan glerdir. Bu güçleri sevgi düzeyinden algılama düzeyine çıkaran ve daha somut hale getiren kavram otorite kavramıdır (Başaran, 2000).

G kavramı ilişkisel bir kavramı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle g, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder. Kişinin g, daima başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Yetke (otorite) ise, g meşrulaştırır ve bir g kaynağıdır. Yetke diğer insanları çalıştırmaya yöneltme ya da değiştirme hakkıdır (Kırel, 1998; Wrong, 1997).

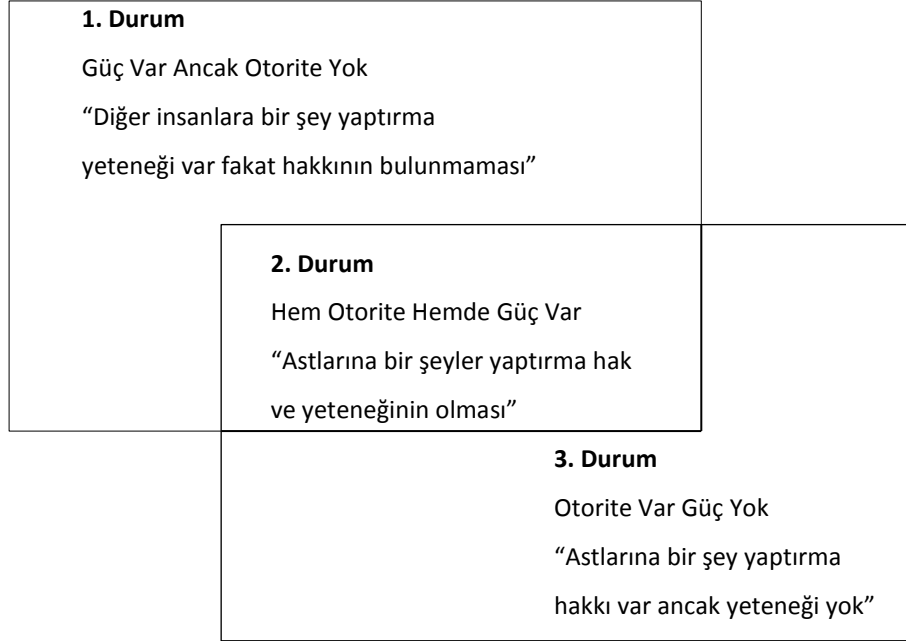
Mili Eğitim Sistemi'ni yönetme hakkı bakanlığındır. Bakanlığa verilen bu yönetme hakkını, Bakan kullanmaktadır. Otorite, yöneticiye makamın amaçları ve işlevleriyle sınırlı bir özgürlük vermektedir. Yöneticinin otorite sınırının ötesine taşması, ancak başka glerle yönetsel günü artırdığında olanaklıdır. Bu yüzden eğitim sisteminde otoritesi az ama yönetsel g fazla olan yöneticilere ve otoritesi çok ama yönetsel g az olanlara rastlanabilir (Başaran, 2000a).

“G” ve “otorite” arasındaki ilişki ve farklar şu şekilde özetlenebilir (Güney, 2000):

1. Otorite, gün bir kullanım biçimidir. Dolayısıyla g, otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır.
2. G, bir şeyi yaptırabilme yeteneğidir. Oysa otorite, bir şeyi yaptırabilme hakkıdır.
3. G ve otoritenin derecesi, genellikle kontrol altında tutulan astlara göre belirlenir.
4. Herhangi bir yöneticinin belli bir otoriteye sahip olması, onun güç sahibi olduğu anlamına gelmez. Çünkü otoriteye sahip olmasına rağmen, her zaman astlarını etkileyemeyebilir.

Şekil 2. Otorite ve Güç İlişkisi

Şekil 2’de otorite - güç ilişkisi verilmektedir. Bu ilişkinin üç düzeyde olduğu görülmektedir:



Kaynak: Kretner, 1983

Şekil 2 incelendiğinde 1. Durum ve 3. Durumda otorite - güç ilişkisinde yetersizlik görülmektedir. Arzulanan ideal durum ise hem güç hem de otoritenin var olduğu 2. Durumdur.

2.1.2.3. Etki ve Güç İlişkisi

Etki, kişinin sahip olduğu gücü kullanırken yararlandığı bir süreci ifade etmektedir. (Cusins, 1997; Ertürk, 2000). Bir başka ifadeyle etki, bir kişinin verdiği emirlerle başka bir kişinin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adıdır. Güç ve etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı da artmaktadır. (Çolak, 2007; Eren, 2001).

Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, yöneticide bulunan güçtür (Başaran 1992). Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin

başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ancak onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz (Werner, 1993).

Güç, kendi çıkarlarımız doğrultusunda sonuçları seçebilme yeteneği iken, etki, bu sonuçların gerçekleşmesini ifade etmektedir. Örneğin; bir trafik polisi, gücünü ifade eden bir el işaretiyle, sürücünün aracını durdurmasını sağlayabilir. İşte güç, ona sahip olan kişinin, diğerlerinin davranışlarını etkilemesini ifade etmektedir (Hunt, 1994).

Sonuç olarak, bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak gücün varlığına işaret kabul edilip, davranışın istenilen şekilde olma sürecini de etkileme kavramıyla karşılamak daha yararlı olacaktır (Bayrak, 2000).

2.1.2.4. Kuvvet ve Güç İlişkisi

Yönetim sürecinde birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülen güç ve kuvvet genellikle eş anlamlı kullanılmaktadır (Machiavelli, 1996). Kuvvet, gücün uygulanış şeklidir. Aralarındaki en önemli fark; güçte yöneticinin talimatına uygun davranılmasıdır. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca, B davranış göstermektedir. Ancak, kuvvette B, A'nın talimatı (kuvveti) karşısında verilen emre uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvvet, gücün bir şekli olarak görülebilir (Koçel, 2005).

Sonuç olarak güç kavramı yukarıda tanımlanan “yetki”, “otorite (yetke)”, “etki” ve “kuvvet” kavramlarının hepsini kapsamaktadır.

2.1.3. Güç ve Eğitim

Okul müdürlerinin yönetimde yanında çalışan personeline karşı sahip olduğu güç bir satranç oyunundaki şahın gücüyle eş değerdir. Bu nedenle sahip olduğu gücün farkında olması ve bunu eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanması çok önemlidir (Üstün, 2013).

Okullarda kullanılacak güç temellerine aşırı derecede özen gösterilmesi gerekmektedir. Gevşek yapılı ve değer merkezli örgütler olan okullarda, okul müdürlerinin kullandıkları gücün temellerinin belirlenmesi bu kurumların çözümlenmesi açısından çok önemlidir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013).

Okullarda yönetsel eylem ve işlemlerde bulunan okul müdürlerinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır (Kayalı, 2011). Okul yöneticilerinin, etkili yönetim becerileri sergileyebilmek, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak ve onlarda bir farkındalık yaratabilmek için, kullandıkları güç tiplerine öğretmenlerin verebileceği tepkileri önceden kestirebilmeleri, etkililik ve verimlilik açısından önemli olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin en uygun güç tipini tercih edebilen ve gerektiğinde, gücü paylaşma yetisine sahip profesyonel bir yönetici olmaları beklenebilir (Koşar, 2008; Polat, 2010).

Yöneticilerin aşırı miktarda güç sahibi olmaları veya gücünü kötüye kullanmaları ise çalışanlarla yönetici arasındaki uzaklığın artmasına neden olmaktadır. Çalışanlar bu durumdan etkilenecek örgütten ayrılmak isteyebilirler veya ayrılma gibi bir imkânları bulunmazsa, güce uyum göstermek zorunda kalabilirler (Özaslan, 2006).

2.1.4. Gücün Yönetsel Kullanımları

Güç, yönetim mekanizmasının önemli bir parçasıdır. Yöneticinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, organizasyonda bir kısmı emrinde çalışan, diğeri komuta zincirinin dışında kalan birçok kişinin çalışması ve işbirliğine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle güç, bir yöneticinin işinin en önemli boyutudur. Bu hakkı başarılı bir şekilde kullanırsa gücünü geliştirmeye başlamış olur. Fakat başarısız bir şekilde kullanırsa gücünü kaybetmeye başlar (Bayrak, 2001).

Yöneticilerin bir güç türünü kullanması diğerlerinin etkisini azaltacağı için yöneticiler güç türlerinin dereceli ve çeşitli kullanılmasına önem verirler (Pfeffer, 1992b). Yöneticilerden gelen yasal istekler, emir, komut veya yönerge olarak adlandırılır. Bu istekler taahhüt, uyum ve tepki şeklinde karşılık bulur (Yukl, 2002). Tsui ve Cheng (1999) taahhütü, öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okul ile güçlü şekilde özdeşleştirerek, kendilerinin o okula dâhil olmaları biçiminde ifade etmektedir. Temel uyum davranışının olması durumunda, işgörenler yöneticinin isteklerini kabul etmelerine rağmen, kişisel bir kabul veya bağlılık bulunmamaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999). İşgörenlerin, yöneticinin etkileme amaçlarına karşı olmaları tepki yaratma olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2001).

Güçlerin kullanım sonuçları yöneticiler için önem teşkil eder. Tablo 1 bu sonuçları özetlemektedir:

Tablo 1. Güce Verilen Muhtemel Karşılıklar

Güce Verilen Muhtemel Karşılıklar			
Güç Türü	Taahhüt	Temel Uyum	Tepki Yaratma
Karizma	XXX	XX	X
Uzman	XXX	XX	X
Yasal	XX	XXX	X
Ödül	XX	XXX	X
Zorlayıcı	X	XX	XXX

XXX - Çok uygun.

XX - Daha az uygun.

X – En az uygun.

Kaynak: Hoy ve Miskel, 2004/2010

Tablo 1'e göre; karizma gücün kullanımı en çok taahhütlere, daha sonra temel uyuma, en az da tepki yaratmaya neden olur. Taahhüt en çok karizma ve uzman güç ile sağlanabilirken, uyum sağlamada yasal ve ödül gücün etkili olduğu, zorlayıcı gücün ise tepki yaratmaya neden olacağı görülmektedir.

Güç, gücü getirir. Başka bir deyişle güç, kullanıldıkça artar. Gücün kullanılmasıyla elde edilen olumlu sonuç, gücü artırır (Başaran, 2000b). Okulların geliştirilmesi için, eğitim örgütlerinde yapılması gereken bir nokta da; örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Özellikle örgütler ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile daha da güçlenirler (Taymaz, 2003).

Aynı zamanda personele gerekli yetkilerin verilmesi; örgütün sağlıklı olabilmesi, görev yetki ve sorumlulukların uygun biçimde dağıtılmasına bağlıdır. Çalışan insanlara görevlerin gerektirdiği yetki verilir veya devredilir (Taymaz, 2003).

Bütün gücü elinde tutmaya çalışan yöneticiler, öğretmen ve öğrenci memnuniyetsizliği, yabancılaşma ve düşmanlığın kurbanı olacaktır. Bu nedenle yöneticiler gücü profesyonellere paylaşmalıdır. Öğretme işi meslek olarak profesyonelleştikçe, öğretmenler güç paylaşımında yer bulur ve okullarda kurumsallaşma yer bulur (Hoy ve Miskel, 2004/2010).

2.1.5. Gücü Kullanmak

İnsanlar tipik olarak diğerlerindeki değişmeyi sağlamak için çeşitli güç yapılarını kullanırlar. Gücün kendisi değil, kullanımı etik sorunları doğurur. Güç bazen, değer yapısıyla ilişkili bir anlaşmazlığı kışkırtacak şekilde astların değerlerine karşı kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için de kullanılabilir. Örneğin, yönetici bir çalışanını, hasta çocuğuyla evde kalması ya da zorlayıcı gücün kullanılmasıyla işinin başında durması arasında seçim yapmaya zorlayabilir. Dolayısıyla bu, çalışanın değerleri ile doğrudan ilişkili bir uyumsuzluk ya da ikilem yaratır (Özdemir, 2003).

Bir kişinin örgüt içerisinde güç sahibi olması, kendi istekleri doğrultusunda diğer bireyleri etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi ile mümkündür (Aslanargun, 2009). Yöneticiler gücü kullanmalı ve yaratmalıdır. Bunu nasıl yapacakları sorusu için araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından sunulan bazı öneriler şunlardır (Hodgetts,1999):

1. *Gücün algılanması sağlanmalı:* Yönetici güce sahip olmasa bile, başkalarına öyle hissettirmeli ve aynı şekilde düşündürmelidir.
2. *İlk önce en ucuz olan güç seçilmeli:* Eğer yönetici para yönünden çok zenginse ödüllendirme gücünü kullanmalıdır. Eğer para yönünden zengin değilse, yasal bir gücü veya daha az maliyetli bir gücü kullanmalıdır.
3. *Davranışa bağlı ödül ve ceza verilmeli:* Yöneticiler işini iyi yapanı ödüllendirerek bağlılıktan emin olabilirler. İşlerini iyi yapamayanları cezalandırmakla (en azından ödüllendirmeyerek) yöneticiler en azından onların performansını arttıracak veya şirketten ayrılmaya zorlayacaklardır. En önemlisi, bu yaklaşım yöneticiye doğruluk ve uyum konusunda ün kazandıracaktır.
4. *Uzun vadeli davranış değişikliği için motive etme:* Etkili yöneticiler, işlerin doğru yapılması halinde çalışanları devamlı ödüllendirmek zorunda değildir.

Onları belirsiz zamanlarda ödüllendirmek, yöneticinin ödül gücünü arttıracaktır.

5. *Güç stratejisi bireyin etkilenişine göre kullanılmalı:* Bu yaklaşım kişiye uydurulmalıdır. Bazı insanlar ödüle en iyi cevabı verirken diğerleri zorlanır ve dürtülerek çalıştırılır.
6. *Direkt kontrol yönetimi mümkün olduğunca az kullanılmalı:* Direkt kontrol, çok zaman ve kaynak harcamasına sebep olur. Etkili yöneticiler, dolaylı kontrolün etkili olmadığı durumlarda direkt kontrolü uygulamayı tercih ederler.
7. *Güç değiş-tokuşları dengede tutulmalı:* Etkili yöneticiler, sonradan kendilerini karşılık vermeye mecbur hissetsinler diye başkalarına iyilik yapmaya çalışırlar.
8. *Güce akıllı yatırım yapıp, faydalarından yararlanmaya çalışılmalı:* Başarılı yöneticiler, gücü fayda-maliyet yaklaşımıyla kullanırlar. Elde edilen kazanç, ihtiyacı karşılamıyorsa güce iştirak edemezler.
9. *Güç sınırları, verilen kontrol sınırları içerisinde kullanılmalı:* Etkili yöneticiler, kendi kontrol alanlarının dışında bulunanları etkilemeye çalışmazlar.
10. *Güç devamlı kontrol edilmeli, istenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği gözlenmeli:* Başarılı bir yönetici, yetki verilen kişilerde gücün nasıl, ne kadar etkili kullanıldığının değerlendirmesini yapar. Ancak bu şekilde, bir değişiklik yapıp yapılmayacağı ortaya çıkar.

2.1.6. Gücü Etkili Kullanan Yöneticilerin Ortak Yönleri

Yönetici çalışanın verimli, etkili ve mutlu olduğundan, yani örgüte karşı hareket edemeyeceğinden emin olmak için astları üzerinde denetim gücüne sahip olmalıdır. Yönetici bu denetimi; çalışanlarının söylediklerine kulak vererek ve çalışanlarının yaptıklarına dikkat ederek sağlayabilir. Sonra yönetici çalışanların söylediklerini dinlediğini bilmelerini ve yaptıklarına, özellikle de iyi şeyler yaptıkları zaman, dikkat ettiğini bilmelerini sağlayabilir (Çalışanın özsayıgılarını, başarı ve kişisel etkililik duygularını, yani iç güçlerini artıran iyi bir güç olarak etkin biçimde işlev görür.) (Horner, 1997).

Gücü kazanmada ve elde tutmada en çok işe yarayan özellikler şunlardır:
(Pfeffer,1992a)

1. Enerji, tahammül ve fiziksel dayanıklılık,
2. Enerjiyi bir noktaya yoğunlaştırabilmek ve enerji israfından kaçınabilmek,
3. Duyarlılık, yani başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama ve çözme yeteneği,
4. Gerektiği zaman, anlaşmazlık ve çekişmelerde taraf olmaya hazır olmak,
5. Egomuzu bastırabilmek ve başkalarının yardım ve desteğini kazanma yönünde iyi bir ekip oyuncusu gibi davranabilmek.

Gücü etkili bir biçimde kullanan yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Martin, 2001):

1. *Duyarlılık*: Gücün nasıl elde edildiği ve kullanıldığı konusunda çevrelerinin duygularını anlayabilmektedirler.
2. *Sezgi*: Gücün geniş bir bağlamda nasıl ele geçirileceği ve kullanılacağı konusunda sezgisel bir yetenekleri vardır. Ayrıca güçten yararlanmanın insanlar ile mümkün olabileceğini de kabul ederler.
3. *Repertuar*: Kullanacakları geniş bir güç repertuarları vardır ve bütün güç kaynaklarını birleştirmişlerdir.
4. *Kariyer*: Bazı işler doğal olarak diğerlerinden daha fazla güce sahiptir. Başarılı yöneticiler de bu pozisyonlara doğru bilinçli bir biçimde yönelirler.
5. *Yatırım*: Gücü etkin bir biçimde kullanan yöneticiler onu bir çeşit yatırım olarak görme eğilimindedirler. Bu, durgun bir kaynak değildir, artırılabilir veya israf da edilebilir. Kişi için ulaşılabilir olan bütün kaynaklar idareli kullanılarak gücün artırılmasında fayda sağlayabilir.
6. *Olgunluk*: Gücün çıplak bir biçimde kullanılması ve gücü elde etmek için yapılan kabaca teşebbüsler diğerleri tarafından tepkiyle karşılanır. En etkili olanı bile üzerinde güç uygulananın desteğine ihtiyacı vardır.
7. *Uzmanlık*: Kendi konularının uzmanıdır, hangi tip insan için hangi güç tipinin gerekli olduğunu bilirler. Değerlendirmelere dikkat edildiğinde bu yeterliklere ancak uzun süreli bir yöneticilik deneyimi ile ulaşılacağı anlaşılmaktadır.

2.1.7. Eğitim Örgütlerinde Okul Yöneticilerinin Davranışları ve Uzmanlık

Okul yöneticiliğinde tümden yeni bir görüşe gerek vardır çünkü okul müdürlüğü, düşük krallık gibi tarihe karışmak üzeredir. İsviçre'deki okullarda müdürlük ve müfettişlik gibi görevleri öğretmenler seçim ve sıra ile yapmaktadır. Bu bakımdan okul yönetiminin en iyi yolu, müdürün öğretmenler tarafından seçilmesidir. Eğer öğretmenlerimizin kendilerine bir müdür seçebilecek yeterlikte olduğunu kabul etmiyorsak, binlerce çocuğu ve genci yetiştirebileceklerini kabul etmek daha zor olacaktır (Dixon, 1959).

Eğitimde yönetici davranışı birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin eksenini etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkilerde birbirini suçlama, daima olumsuz sonuçlar verir. Halbuki, eğer öğretmen, yönetici ile olan ilişkilerini geliştirmenin kendi başarısını etkilediğine inanırsa; gerek bu ilişkilerde, gerekse ders içi ve ders dışı çalışmalarında daha olumlu davranışlar gösterecektir. Zaten ikisi arasında böyle bir güven ve iş birliği kurulduğu zaman, her ikisi de zayıf yanlarını açıklamaktan çekinmeyecektir. Böyle açıklama bu zayıflıkların azalmasını hatta kaybolmasını sağlayacaktır (Blair, 1955).

Uzman belirli bir programda bilgili ve becerili olan kimsedir. Bu programlar pratik nitelikte düzenli eylemlerin bir karışımıdır. Uzmanlığı seçme etkeni, insandan çok eşyaya egemen olma eğilimidir. İnsanlara egemenlik etmek eğiliminde olanlar uzmanlığı seçerler (Thompson, 1968).

Uzmanlığın önemini görememiş ve uzmanlara yer vermemiş olan eğitim örgütlerinde bu görevlerin tümünü yöneticilerin yapması beklenir. Bu durum, bizim eğitim düzenimiz ve özellikle merkez örgütünde başlıca iki olumsuz sonuç vermektedir. Önce, formal yetkinin uzmanlık yeterliğini sağlayacağını sanan yönetici, ikisi arasında boşluğu kapatamadığından çabuk yıpranmaktadır. Sonra, uzmanın uyarma ve eleştirisinden yoksun bir ortamda çalıştığından, oynadığı uzun süreli roller kişiliğini etkilemekte ve yöneticide her problemi çözebileceği kanısını uyandıran bir kişilik enflasyonu yaratmaktadır (Merton, 1957).

Diğer yandan, uzmanlaşmanın eğitim girişimine halkın katılmasını azalttığı, yönetici, öğretmen ve ana baba ilişkilerini zorlaştırdığı görülmektedir. Çünkü

uzmanlaşma, uzmanın bilgisini artırdığı oranda, uzman olmayanın bilgisizliğini artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2011).

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Yurtdışında Yapılan Benzer Araştırmalar

Güç kaynaklarını kullanma stilleri ile ilgili alanyazına bakıldığında; Erkutlu (2003) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, ödüllendirici gücün, yasal gücün ve karizma gücünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunurken, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

İşbilir (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; duygusal yeterlilik düzeyleri yüksek müdürler daha çok ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünü, duygusal yeterlilik düzeyleri düşük müdürler ise daha çok yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları söylenebilir.

Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada; okul yöneticilerinin, kullandıkları kişilik gücü (uzmanlık ve karizma gücü) ile ödül gücü arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; kullanılan kişilik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücün; örgüt kültürünün başarı kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ilişkide olduğu bulunmuştur. Yani yöneticilerin kişilik ve ödül gücünü daha etkin olarak kullanmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu sayede okul yöneticileri destek, başarı ve görev kültürünün oluşmasında olumlu bir ortam yaratmış ve öğretmenlerin memnuniyetini sağlamak açısından gerekli şartları sağlamış olacaktır.

Yapılan araştırmalarda resmi okul çalışanları ile özel okul çalışanlarının görüşleri arasındaki anlamlı farklardan hareketle, 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 belirlenmiştir (Zafer, 2008; Titrek ve Zafer, 2009). Bu bulgu, resmi ve özel okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bakan ve Büyükbeşe (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre; Türkiye’de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını

uyguladığı, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Güç kaynaklarının kullanımında ise kamu yöneticileri, yasal güç kaynağını ilk sırada kullanırken, özel sektör yöneticileri uzmanlıktan doğan güç kaynağını birinci sırada kullanmaktadırlar. Gelecekte başvurulması gereken en önemli güç kaynağının ise her iki sektörde de uzmanlıktan doğan güç kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır.

Sezgin ve Koşar (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları; müdürlerin uzmanlık ve karizma ile ilişkilendirilen kişilik güçlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile diğer güç tiplerine göre daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonucuna göre, okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için daha çok uzmanlık ve karizmadan oluşan kişilik güçlerini kullanmaları, bununla birlikte yönetim süreçlerinin yapı ve işlevine uygun olarak ödül ve yasal güç kaynaklarını da tercih etmeleri gerektiği söylenebilir.

Koşar ve Çalık (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları; kişilik gücü (karizma ve uzmanlık gücü) ve ödül gücünün okul kültürünü destekleyen önemli güç tipleri olduğunu göstermekle birlikte zorlayıcı gücün de önemli görüldüğünü ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin örgüt kültürünün destek ve başarı boyutlarını geliştirmek amacıyla daha çok kişilik ve ödül güçlerini kullanmaları önerilmektedir.

Demirel (2012) tarafından yapılan çalışmada; okul müdürlerinin, kullandıkları karizma gücü ile uzmanlık gücü arasında, karizma gücü ve uzmanlık gücü ile müdür desteği arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Müdür desteğinin, okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve kurumsal vatandaşlık davranışı arasında aracı bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kurumsal vatandaşlık davranışlarını en çok etkileyen değişkenlerin sırasıyla karizma gücü, uzmanlık gücü, ödül gücü, müdür desteği ve yasal güç olduğu ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre; kullanılan güç kaynaklarının bazı boyutlarının iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile ve iç motivasyonun ise örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Yine sonuçlar, iç motivasyonun, kullanılan güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde aracı olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, öğretim

elemanlarının en fazla uzmanlık gücünü, en az da zorlayıcı gücü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmacılar, güç kaynakları ile normatif bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren yapısal eşitlik modeli sonucunda, aracılı güç kaynaklarının (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç) normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, buna karşılık aracılı olmayan güç kaynaklarının (karizma, uzmanlık ve bilgi gücü) ise normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Brown, Lusch ve Nicholson, 1995).

Somech ve Drach-Zahavy (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda, güçlü yöneticilerin daha güçsüz yöneticilere göre çalışanlarını daha sert stratejilerle etkileme eğilimindeyken, güçsüz yöneticiler çalışanlarını etkilemek için mantıklı-ılımlı etkileme stratejilerini kullanmaktadırlar. Gücü az olan yöneticiler ise; gücü az olan çalışanlarına sert, gücü çok olan çalışanlarına mantıklı ılımlı etkileme stratejilerini kullanmaktadırlar. Buradan hareketle, yöneticilerin çalışanlarını, çalışan-yönetici karakterleri doğrultusunda, uygun taktiklerle nasıl etkileyeceklerini öğrenmeleri gerektiği söylenebilir.

Tjosvold, Sun ve Wan (2005) tarafından yapılan “ Sosyal Bağlamda Deneysel Bir İnceleme ve Güç Kullanımı Çin Örnekleme” adlı çalışmada ortaya çıkan görüşe göre; geleneksel anlamda güç kavramının içinde “karşıdaki istemese dahi ona bir şey yaptıрма” vardır ki bu durum rekabetçi bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Ancak güç aynı zamanda yetki devri kavramını da içermektedir. Bu nedenle işbirliği yapılacak bir çalışma ortamının sunulması, çalışanların desteklenmesini ve cesaretlenmesini sağlayacaktır.

Jahangir, Akbar ve Begum (2006) ise araştırmalarında yasal güç, uzmanlık gücü, karizma gücü ve ödüllendirme gücü ile duygusal bağlılık arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki bulurlarken, zorlayıcı güç ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulmuşlardır.

Liu ve Fang (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda; performans odaklı liderlerin proje takım performanslarında doğrudan etkili oldukları ve güç paylaşımı konularında takımlara güvenmedikleri, diğer taraftan süreç odaklı

liderlerin, takım çalışanları ve proje yöneticileri üzerinde görünmeyen bir etkiye sahip oldukları ve güç paylaşımına gittikleri söylenebilir.

Lawrence ve Robinson'un (2007) araştırmasında ortaya çıkan görüşe göre; örgütsel gücün istenmeyen davranışları tetiklediği ve çalışanlar üzerinde olumsuz duygular ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir. Örneğin disiplin ve hâkimiyet gücü, örgütsel olarak istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını tetiklerken, etkileme ve zorlamanın ise çalışan bireylerin üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olduğu açıklanmaktadır. Sonuç olarak, yöneticilerin çalışanları üzerinde olumsuz duygular oluşturacak şekilde güç kullanmamaları gerektiği söylenebilir.

Gupta ve Sharma (2008) tarafından yapılan çalışmada ise astların karizma gücü, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü algılamalarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü, önemli bir etkisinin bulunduğu; bilgi gücü ve yasal güç algılamalarının ise; örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) yaptığı çalışmada ise; uzmanlık gücünün, karizma gücünün ve ödüllendirici gücün normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu; zorlayıcı gücün normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu, yasal gücün ise normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Literatüre bakıldığında güç kaynakları ile ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin birçok nicel çalışmaya rastlanmakla birlikte nitel bir çalışmaya rastlanmamıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa Bölgesi devlet ilkokullarındaki okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanmıştır. Nitel araştırmalarda olay ve olgularda bütüncül bir tutum geliştirilmesi beklenir. Yıldırım'a (1999) göre nitel araştırmanın tüm çevrelerce kabul görülecek bir tanımının yapmak çok kolay değildir. Ancak nitel araştırmayı gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama tekniklerinin tercih edildiği, izlenen sürecin reel ve bütüncül şekilde doğal ortamda seçildiği araştırma modelidir. Nitel araştırma temelinde teori oluşturma yatan, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre dahilinde araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Bu noktada 'teori oluşturma', bir araya getirilen bilgileri ele alarak daha önceden bilinmeyen çeşitli neticeleri kendi aralarındaki ilişkileriyle açıklayan bir modelleme şeklidir.

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre olgubilim deseni bildiğimiz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadığımız olgulara dikkatimizi çekmektedir. Tam olarak anlayamadığımız olguları araştırmamızı sağlamaktadır.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerini betimlemek amacıyla sorulan açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar ele alınarak incelenmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Lefkoşa Bölgesi'nde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı 20 resmi ilkokul bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu kapsamında, 2016-2017 eğitim

öğretim yılında Lefkoşa Bölgesi ilkokullarında görev yapan 10 yönetici ve 30 öğretmen olmak üzere toplam 40 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur.

Lefkoşa Bölgesi ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerini belirlemek için nitel araştırma geleneğine uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir. Bunun nedeni görüşme yapılacak her katılımcıdan alınacak zengin bir bilgi kaynağı olması ve araştırmaya hız ve pratiklik kazandırması beklenmesidir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama tekniklerinden görüşme tekniği kullanılması tercih edilmiştir. Literatürde görüşme tekniği kendi içinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde üç farklı boyutta gruplandırılmaktadır. Yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşmeler olarak nitelendirilebilirken, görüşme formu yaklaşımına başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre araştırmayı yapan birey araştırmanın çerçevesini belirlerken oluşturduğu konu başlıklarına uygun sorular oluşturur. Bu sorularla alakalı daha fazla detay öğrenmek isterse görüşme esnasında ek sorular sorar. Bu yaklaşımın neticesinde araştırmanın problemine ilişkin tüm boyutların irdelenmesi sağlanmış olur.

Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre görüşme yöntemi, araştırmalarını nitel hazırlayan araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen veri toplama aracıdır. Görüşme yöntemi yüzeysel olarak incelendiğinde kolay bir veri toplama aracı olarak görülse de esasında dikkat edilmesi gereken çok önemli unsurları olduğu belirtilir. Görüşme sürecinde tecrübeler, bakış açıları, fikirler, niyetler, yorumlar ve zihinsel tepkiler gibi gözlemlenmesi zor olan unsurlar anlaşılmaya çalışılır. Süreç boyunca araştırmacının temel görevi sorulacak sorulara görüşülen bireyin rahat, dürüst ve saptırmadan cevap verebilmesini sağlamaktır.

Yıldırım ve Şimşek (2013) görüşme yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini Bailey'den (1982) alıntılar yaparak bazı başlıklar altında incelemiştir. Güçlü yönlerini "esneklik, yüksek yanıt oranı, yüz ifadeleri ve vücut hareketlerinin gözlemlenebilir olması, görüşme yapılan yerin kontrol edilebilir olması, soruların

görüşmecinin ihtiyacına göre sıralanabilir olması, görüşme yapılan bireyin anlık reaksiyonlarının kaydedilebilir olması, veri kaynağı olacak olan bireyin direk olarak görüşmeci tarafından teyit edilebilir olması, yanıt oranının tam olması, detaylı bilgiye ulaşılmasının diğer yöntemlere göre daha kolay olması” şeklinde sıralamışlardır. Öte yandan yine aynı araştırmacılar zayıf yönlerini de “maliyet, zaman, olası yanlışlık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma güçlüğü, gizliliğin ortadan kalkması, soru standardının olmaması ve bireylere ulaşma güçlüğü” başlıklarıyla vurgulamışlardır.

Görüşme formu hazırlanırken araştırma kapsamında belirlenen problemlere uygun soruların sorulması, görüşmeye katılan bireylerin konulara ilişkin görüşlerini sınırlamadan belirtebilmesi, soruların kolay anlaşılır olması, katılımcıların yönlendirilmemesi ve ayrıntılı bilgiye ulaşılması için sondalar kullanılması gibi noktalara özen gösterilmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerini değerlendirmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır.

Görüşme formu iki eğitim uzmanının incelemeleri ile son halini almıştır. Görüşmeler yapılmadan önce 2 okul yöneticisi ve 4 öğretmenle pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot uygulamalar sonucunda 20-40 dakikalık görüşmeler gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.

Görüşmeler yönetici ve öğretmenlerin görev yerlerinde gerçekleşmiştir. MEB’ten izin alınarak yapılan görüşmeler, 10 ilkokul yöneticisi ve 30 ilkokul öğretmenine uygulanmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmaya çalışılmıştır.

Tüm görüşmeler tamamlandıktan sonra toplanan veriler döküm haline getirilmiştir. Bu dökümler araştırmanın kapsamına uygun konu başlıklarıyla bölümlere ayrılıp ve isimlendirilip kodlanmıştır. Elde edilen tüm veriler kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu liste verilerin incelenip düzenlenmesine ön ayak olmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında hazırlanan görüşme formunun ilk kısmında görüşmeye katılan bireylerden kendi ve bağlı oldukları kurum isimleri haricindeki kişisel bilgiler saptanmıştır.

Bunun ardından görüşme formunun geriye kalan kısmında sorulara verilen yanıtlardan elde edilmiş olan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşlerin analizinde, ifadeler benzerliklerine göre gruplanarak tasnif edilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2013) içerik analizinin dört adımdan oluştuğunu belirtir. İlk aşama verilerin kodlanmasıdır. Bu aşamada görüşme gerçekleştirilen her katılımcıya numerik kodlama şeklinde bir isim verilerek görüşmenin dökümleri yapıp elde edilen veriler yapılan araştırmanın kapsamına uygun bir biçimde mantıklı parçalara ayrılmış ve kavramsal açıdan belirttiği düşünce adlandırılıp kodlama yapılmıştır. Araştırma sürecinde hazırlanan kod listesi elde edilen bütün veriler incelendikten sonra son haline getirilmiştir. Kavramsal açıdan araştırmanın soru ve hedeflerinin dışında kalan veriler kodlama sürecine dahil edilmemiştir.

İkinci aşama temaların bulunmasıdır. Elde edilen verilerin kodlanması tek başına yeterli olmayacaktır. Kodlanan veriler gruplandırılarak, genelleştirilmiş bir olguya ulaşılması amaçlanmıştır. Bu aşama tematik kodlama olarak nitelendirilebilir.

Bir sonraki aşama ise verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanmasıdır. Bu aşamada elde edilen verilerin düzenlenmesi amacıyla bir sistem oluşturulmuş ve belirlenmiş olan olgular çerçevesinde elde edilen verilerin okunması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada veriler araştırmacı dışında araştırmayı inceleyecek ve okuyacak olan bireylerin anlayabileceği bir şekilde sunulmasına özen gösterilmiştir. Bu noktada görüşlerin hangi katılımcıdan elde edildiği ve katılımcının tam olarak ne dediğinin belirtilmesi için bazı yöntemlere başvurulmuştur. Görüşmecilere numerik kodlamayla verilen isimler görüşme notlarının sonuna eklenmiş ve görüşme notları tırnak işareti içinde eğik yazı kullanılarak okuyucuya sunulmuştur.

Katılımcıların isimlendirilmesi ise şu şekilde yapılmıştır:

- G: Görüşme Notu
- Y: Okul Yöneticisi
- Ö: Öğretmen

Yönetici katılımcılara 1’den 10’a, öğretmen katılımcılara ise 1’den 30’a kadar numaralar verilmiştir.

Örnek: “..... (G:Y1)”

“..... (G:Ö15)”

Son aşama ise bulguların yorumlanması olarak görülmektedir. Bulguların analizi süresince detaylı şekilde tanımlanmış ve sunulmuş olan bulgular bu aşamada yorumlanmış ve bunlardan belirli sonuçlar çıkarılmıştır.

3.5. Araştırmanın Etiği

Uluslararası normlara göre araştırma süresince araştırmacının dikkatle takip etmesi gereken en önemli konulardan biri de etik ilkelerdir. Bir araştırmada etik kavramı; araştırmanın akla ve mantığa uygun ahlaki çerçevesi şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın etiği araştırmacıya karşı duyulan güvenle ve katılımcıların katıldıkları araştırmanın ne olduğu, neyi içerdiği ve ne sonuçlar doğurabileceğini öğrenip onaylamasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bir araştırmacı literatüre katkı koyduğu her verinin sorumlusudur. Etik ilkelere uyuyor olmak bu sorumluluğu doğru şekilde yerine getiriyor olmak şeklinde de yorumlanabilir.

Bilim içerisinde etik kavramı özellikle deneysel araştırmaların hızlanmasıyla ve dünyadaki ekonomik rekabetçi yapının artmasıyla daha önemli hale gelmiştir. Özellikle önceki yüzyılda insan üzerindeki bilimsel deneylerin artması, katılımcıların denek olarak ne yaptıklarını bilmeden maddi koşullar nedeniyle araştırmaya katılmaya kendilerini mecbur hissetmesi ve sonucunda hem ölümcül, hem sosyolojik hem de psikolojik acı sonuçlarla karşılaşılması bilim dünyasını yapılan araştırmaların ahlaki boyutunu sorgulamaya ve bazı kural ya da ilkeler oluşturmaya itmiştir.

Bu araştırmada da araştırma etiğine büyük önem verilmiş ve saygı duyularak hareket edilmiştir. Bu düşünceden hareketle;

- Araştırmaya katılan tüm katılımcılar bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır.
- Katılımcıların gizliliği tamamen koruma altına alınmış. Hiçbir şekilde isimleri kullanılmamıştır.

- Katılımcıların çalışanı oldukları kurumların bulundukları bölge ve isimler dahil tüm bilgileri gizli tutulmuştur.
- Katılımcılar kesinlikle yanıltılmamıştır.
- Toplanan tüm verilere sadık kalınmıştır.
- Araştırmacı verileri önyargılarına göre değil gerçeklere göre analiz etmiştir.
- Katılımcılar cinsiyet ya da ırk ayrımı yapılmadan seçilmiştir.
- Katılımcılarla görüşmeler gizli şekilde yapılmış başkalarının duyabileceği ortamlar kesinlikle kullanılmamıştır.

Ayrıca, Birleşik Krallıktaki Worcester Üniversitesi'nin 2012 - 2013 yılından itibaren son hatlarını belirlediği Etik Kontrol Listesi Türkçe diline çevrilmiş (Ethics Checklist Form) ve araştırmaya dahil edilmiştir.

Tablo 2. Etik Kontrol Listesi

Sıra No:	Kontrol Listesi	Evet/Hayır
1.	Araştırmanız içerisinde insan katılımcılar bulunuyor mu?	E
2.	Araştırmanız ölü veya diri bireylerin kişisel bilgilerini kullanıyor mu?	H
3.	Araştırmanıza hassas sayılabilecek katılımcılar dahil edildi mi? (Çocuklar, öğrenme engeli olan insanlar, kendi öğrencileriniz/çalışanlarınız)	H
4.	Araştırmanız nedeniyle katılımcılara ulaşabilmek için herhangi bir bakıcı ya da sorumlunun işbirliğine ihtiyaç duydunuz mu? (okul öğrencileri, destek grubu üyeleri ya da bakım evinde yaşayanlar)	H
5.	Araştırma için katılımcıların olası harcamaları ve harcadıkları zamanın karşılanması nedenleriyle herhangi finansal bir teşvik katılımcılara teklif edildi mi?	H
6.	Araştırma gereğince hassas konu başlıklarına ilişkin veriler toplandı mı? (cinsel aktivite, uyuşturucu kullanımı, taciz)	H
7.	Araştırma sonucunda katılımcıda acı ya da rahatsızlık gibi sonuçların görülme ihtimali var mı?	H
8.	Araştırma katılımcılar üzerinde psikolojik açıdan stres, tedirginlik, zarar ya da olumsuz sonuçlar doğuracak riskler taşıyor mu?	H
9.	Katılımcıların araştırma esnasında bilgisi ve rızası olmadan araştırmada yer almaları gerekiyor mu? (Kişilerin halka açık olmayan yerlerde habersizce gözlenmesi gibi)	H
10.	Araştırmanız herhangi bir aldatma içeriyor mu?	H
11.	Araştırmanız yasa dışı aktivitelerle alakalı bilgi toplamayı hedefliyor mu?	

Tablo 2' nin devamı

12.	Araştırmanız başka kurumların özel ve hassas bilgilerine erişmeyi içeriyor mu?	H
13.	Araştırmanız bozucu prosedürler içeriyor mu? (kan örnekleme, sıcaklık probu gibi)	H
14.	Araştırmanız uzun süreli, yüksek yoğunluklu, tekrar eden deneyler içeriyor mu?	H
15.	Araştırmanız hayvanlar üzerinde deney ya da gözlem yapmayı içeriyor mu?	H
16.	Araştırmanız hayvan ya da insanların DNA, hücre, doku ya da diğer vücut yapısı örneklerini kullanmayı içeriyor mu?	H
17.	Araştırmanız insan kalıntıları ya da mezarlarını içeriyor mu?	H
18.	Araştırmanız hastaları, hastane çalışanlarını katılımcı olarak kullanıyor mu?	H
19.	Araştırmanız dışarıdan mali şekilde destekli mi?	H

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

4.1. Bulgular

Çalışmanın amacı doğrultusunda ilkokul yöneticilerine ve öğretmenlere okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları hakkındaki görüşlerinin alınması için yedi soru yöneltilmiştir. Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerin çözümlemeleriyle ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bununla birlikte bulguları destekleyici okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yanıtlarından örneklere de yer verilmiştir.

1. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Yasal Güce İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 3'te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin görüşler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Yöneticilerin yasal güçlerini kullanması, yasa-tüzük ve kurallara uyması	5	5	10	50	50	10	20	30	33	67
Yasal gücün kullanımında yaşanan sıkıntıların olması	5	5	10	50	50	8	22	30	27	73
Yöneticilerin yetkilerini yeterince kullanamaması	3	7	10	30	70	10	20	30	33	67
Doğru, adil ve objektif olunması	3	7	10	30	70	5	25	30	17	83
Yaptırım gücünün az olması	2	8	10	20	80	2	28	30	7	93

Tablo 3' ün devamı

Yöneticilerin insiyatif kullanması	0	10	10	0	100	5	25	30	17	83
Yasalara çok bağlı olup, insiyatif kullanılmaması	0	10	10	0	100	8	22	30	27	73
Adil olunmaması	0	10	10	0	100	5	25	30	17	83
Yöneticilerin yasal güçlerini yasalardan ve siyasi görüşlerinden dolayı almış olmaları	0	10	10	0	100	5	25	30	17	83
Yöneticinin kendi kişilik özelliklerine göre değişiklik göstermesi	0	10	10	0	100	3	27	30	10	90

Araştırmanın ilk boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 okul yöneticisi ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 3'te belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Yöneticilerin Yasal Güçlerini Kullanması, Yasa-Tüzük ve Kurallara Uyması

Birinci boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %50'si, öğretmenlerin ise %33'ü yöneticilerin yasal güçlerini kullandıkları, yasa-tüzük ve kurallara uydukları görüşünü ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yasal güçlerini kullanmasıyla ilgili olarak bir okul yöneticisi, *"En büyük güç kaynağı öncelikle bir yöneticinin yasa tüzük ve kurallara harfiyen uymak suretiyle örnek bir kimlik sergilemek ve çevresinde saygınlık uyandırmak suretiyle bunu bir güç olarak kullanabilme becerisini gösterebildikleri ölçüde başarılı olunabilir diye düşünmekteyim. Bunun çok örnekleri vardır. Bu konu ayrıca okul yöneticilerinin ötesinde dairede bulunan yetkili kişilerin de yetkilerini kullanma konusunda irade sahibi olmalarını gerektiren bir durumdur. (G:Y1)"* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Yine bir okul yöneticisi, *"Hızlı bir şekilde karar verilmesi gerektiğinde veya istenilen işin en iyi şekilde yapılmasını sağlamak adına çok fazla olmamakla beraber kullanılması gereken etkili bir güçtür. (G:Y2)"* şeklinde

görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen ise, “Okul yöneticilerinin yasal güçlerinin farkında olduklarını ve bunu uyguladıklarını düşünüyorum. Yasanın gerektirdiği şekilde hareket ediyorlar. Bu güçlerini kullanıyorlar.(G:Ö5)” şeklinde görüşünü bildirirken, başka bir öğretmen de “Okul yöneticilerinin elinde bulunan yasal güç, aslında öğretmenler yasasında da yazan ve uymamız gereken kurallardır. Yöneticiler yasaları ön planda tutmaktadır. Verdikleri kararlarda yasaları oldukça çok dikkate almaktadırlar.(G:Ö15)” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu boyut incelendiğinde okul yöneticilerinin yarısı ve öğretmenlerin küçük bir bölümü okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullandıklarını ve yasa-tüzük ve kurallara uyduklarını belirtmişlerdir.

Yasal Gücün Kullanımında Yaşanan Sıkıntıların Olması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %50’si, öğretmenlerin ise %27’si yasal gücün kullanımında yaşanan bazı sıkıntıların var olduğunu belirtmişlerdir. Yasal gücün kullanımında yaşanan sıkıntılarla ilgili olarak bir okul yöneticisi, “Okul yöneticilerinin yasal olarak yetkileri vardır. Ancak bu yetkileri kullanmaya çalıştıklarında gerek bakanlık gerekse sendikaların engellemeleri ile karşı karşıya kalırlar. (G:Y5)” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bir öğretmen ise, “Tam olarak kullanamıyorlar. Bakanlık engeline takılıyor. Okul yöneticisi istese bile, üst kademeler izin vermiyor. (G:Ö9)” şeklinde görüşünü belirtirken, bir başka öğretmen ise, “Okul yöneticileri yasal güçlerini tam olarak istedikleri gibi kullanamıyorlar. Çünkü bakanlık engeline takılıyorlar. (G:Ö8)” şeklinde benzer bir görüş belirtmiştir. Yöneticilerin yarısı ve öğretmenlerin küçük bir bölümü yasal gücün kullanımı sırasında bakanlıkla veya sendikayla ilgili bazı sorunların ve sıkıntıların yaşandığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Yetkilerini Yeterince Kullanamaması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güçle alakalı soruya, yönetici konumundaki katılımcıların %30’u, öğretmenlerin ise %33’ü yöneticilerin yetkilerini yeterince kullanamadıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin yetkilerini yeterince kullanamamasıyla ilgili olarak bir okul yöneticisi, “Okul yöneticilerinin yasal güçleri görünürde olmasına karşın bunu kullanmak

istemezler. (G:Y3)” şeklinde görüşünü belirtirken bir öğretmen, “*Ellerindeki yasal gücü tam anlamıyla kullandıklarını düşünmüyorum. (G:Ö1)*” şeklinde belirtirken başka bir öğretmen ise, “*Gerekmedikçe herhangi bir yasal güç kullanılmıyor. (G:Ö30)*” şeklinde belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “*Yöneticilerin yasal gücü olabilir ancak uygulamada bu gücü kullanabildiklerine inanmıyorum. Ast ve üst kendi görev ve sorumluluklarını yapmakta sıkıntıları var. (G:Ö28)*” şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin küçük bir bölümü yöneticilerin yetkilerini yeterince kullanamadıklarını belirtmişlerdir.

Doğru, Adil ve Objektif Olunması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güçle alakalı soruya, yönetici konumundaki katılımcıların %30’u, öğretmenlerin ise %17’si yasal gücün kullanımında her zaman doğru, adil ve objektif olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Konuyla alakalı okul yöneticilerinden biri “*Yönetici daima adil olmalıdır. Yasal güç de önemli bir faktördür. Ancak doğru ve adaletli ve de yerinde kullanıldığı takdirde. (G:Y1)*” şeklinde görüşünü bildirirken bir öğretmen ise, “*Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal gücü kullanırken ortaya çıkan olayın nedenlerini de göz önünde bulundurarak kullanmalı, fayda ve zararı göz önünde bulundurarak adil ve objektif olmalıdır. (G:Ö29)*” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Yöneticilerin küçük bir çoğunluğu ve öğretmenlerin çok az bir kısmı yöneticilerin yasal güçlerini kullanma konusunda her zaman doğru, adil ve objektif olmaları gerektiğini beyan etmişlerdir.

Yaptırım Gücünün Az Olması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güçle alakalı soruya, yönetici konumundaki katılımcıların %20’si, öğretmenlerin ise %7’si yöneticilerin yaptırım gücünün az olduğunu belirtmiştir. Konuyla alakalı okul yöneticilerinden biri, “*Okul yöneticileri gerektiği zaman mevcut yasal güce başvurmalı görüşündeyim. Ancak yöneticilerin fazla da yasal yetkisi olmadığı düşüncesindeyim. Okul yöneticileri deyim yerindeyse yetkisiz yetkili pozisyonundadır. (G:Y10)*” şeklinde görüşünü belirtirken bir öğretmen ise, “*Okul yöneticilerinin yasal gücünü pek kullanamadıklarını düşünüyorum. Ülkemizde yasa ve kurallar insanına göre çalıştığından yaptırım güçleri yoktur. Örneğin izin isteyen*

bir öğretmenin iznini okul müdürü onaylamazken bakanlık onaylar. (G:Ö10)” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Yasalara Çok Bağlı Olup, İnsiyatif Kullanılmaması

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güçle alakalı soruya, öğretmen konumundaki katılımcıların %27’si yöneticilerin yasalara çok bağlı olduklarını ve insiyatif kullanmadıklarını belirtmiştir. Konuyla alakalı bir öğretmen, *“Okul yöneticileri yasal güçlerini fazlasıyla kullanmaktadırlar. Özellikle çıkmaza girdiklerinde kişisel çözümler bulmak yerine hemen yasallığa sığınma eğilimindedirler. İnsiyatif kullanılarak çözülebilecek basit konular bile yasallıkla çözümlenmeye çalışılmaktadır. (G:Ö19)”* şeklinde görüşünü belirtirken diğer bir öğretmen ise, *“Okul yöneticileri genellikle yasalara göre işleri yürütmek isterler. Bazı durumlarda insiyatif kullanmak da gerekir diye düşünüyorum. (G:Ö17)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu boyutla alakalı herhangi bir okul yöneticisi görüş belirtmemiştir. Katılımcı öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yasalara aşırı bağlı olmamaları gerektiği ve bazı durumlarda insiyatif kullanmalarının daha iyi olacağı sonucu çıkartılması yanlış olmayacaktır.

Adil Olunmaması

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güçle alakalı soruya, öğretmen konumundaki katılımcıların %17’si yöneticilerin yasal güçlerini kullanmada adil olmadıkları görüşünü belirtmişlerdir. Konuyla alakalı olarak bir öğretmen, *“Okul yöneticilerinin güçlerini standart bir şekilde kullanmadıklarını düşünüyorum. Kişiyi ve duruma göre güç kullanımı değişiyor. (G:Ö24)”* şeklinde görüşünü belirtirken, diğer bir öğretmen ise, *“Yasalar çerçevesinde yerinde ve uygun biçimde kullanılan yasal güce karşı değilim. Yasalar herkes içindir. Bu durumda ayırım yapılmadan dikkatle uygulanmalıdır.(G:Ö27)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir öğretmen görüşü ise, *“Her işlerini yasal güce dayanarak yapamıyorlar diye düşünürüm. İyi niyetli yaklaşımlarla veya kişiye özel davranışlarla sorunlarını çözüyorlar. (G:Ö20)”* şeklindedir. Bu boyutla alakalı herhangi bir okul yöneticisi görüş belirtmemiştir. Katılımcı öğretmenlerin çok az bir bölümünün görüşlerine göre yöneticilerin bazı durumlarda adil davranmayıp kişiye özel davranışlarda bulunduğu, bunun yerine herkese eşit şekilde davranıp adil olunması gerektiği varsayımı çıkartılması yanlış olmayacaktır.

2. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Ödül Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin belirlenmesi amacıyla sorulan soru için alınan yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 4'te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin görüşler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Ödül gücünün kullanılmaması	5	5	10	50	50	25	5	30	83	17
Motivasyonu artırması	4	6	10	40	60	8	22	30	27	73
Görevini tam anlamıyla yapan öğretmenin takdir edilmesi	1	9	10	10	90	8	22	30	27	73
Ödül gücünü kullanırken yaşanan sıkıntıların olması	1	9	10	10	90	6	24	30	20	80
Her çalışanın motivasyonunu artıracak ödülün farklılık göstermesi	1	9	10	10	90	1	29	30	3	97
Ödül-ceza sisteminin olmayışı	0	10	10	0	100	5	25	30	17	83
Ödül olarak daha fazla iş yükü verilmesi	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93
Adil ve objektif olunması	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93
Performans değerlendirmesi yapılması	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97
Ders programlarının düzenlenmesinde kullanılması	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97

Araştırmanın ikinci boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 okul yöneticisi ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 4’te belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Ödül Gücünün Kullanılmaması

İkinci boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %50’si, öğretmenlerin ise %83’ü okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmadıklarını belirtmiştir. Bir okul yöneticisi, *“Çok fazla ödüllendirme yapıldığını düşünmüyorum. (G:Y5)”* cevabını vermiştir. Bir öğretmen, *“Yöneticiler ödül kullanmamaktadır. Ödül olarak az ders sayısı, son dersleri boş verme... gibi rüşvet niteliğinde davranışlar gösterirler. (G:Ö24)”* şeklinde görüşünü belirtirken diğer bir öğretmen, *“Çalışan öğretmenle çalışmayan öğretmen arasında hiçbir fark yoktur. O yüzden çalışan öğretmenin ödüllendirilmesi gerekir. Fakat hiçbir okul yöneticisi bunu yapmıyor. Hatta bunu sendikalar ve hükümet değerlendirmelidir. (G:Ö30)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, *“Ödül gücü kullanımına yeterli düzeyde yer verildiğine inanmamaktayım. Ödül gücü yine sıkıntı duyulan bir konu olduğunda ortamı yumuşatma adına kullanılan, gerçek amaç dışı eylemler olarak görüyorum. (G:Ö19)”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Katılımcı öğretmenlerden ikisi ise hiçbir görüş belirtmemiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin yarısı ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okul yöneticilerinin ödül gücünü yeterince kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun yerine ödül gücünün daha fazla ve yerinde kullanılması gerektiği varsayımı çıkartılması yanlış olmayacaktır.

Motivasyonu Artırması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %40’ı, öğretmenlerin ise %27’si okul yöneticilerinin

ödül gücünü daha sık kullanıp, motivasyonu artırması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı bir yönetici, “*Ödül gücü motivasyon açısından etkili bir güçtür. Yöneticilerin mutlaka kullanması gerekir. (G:Y10)*” şeklinde görüşünü belirtirken, diğer bir yönetici ise, “*Bir okul yöneticisi veya herhangi bir yönetici başarıya ödül verebildiği ölçüde çalışma yerinde motivasyonu artırabilir. (G:Y1)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Konuyla alakalı bir öğretmen, “*Okul yöneticileri ödül gücü ile istediği işlerin ve davranışların yapılmasını sağlayabilirler. Ödüller yetki, sorumluluk artışı, takdir, övgü gibi çeşitli şekillerde olabilir. Yönetici bu şekilde çalışanın davranışını etkileyebilir. (G:Ö11)*” şeklinde görüşünü belirtmiş, başka bir öğretmen ise, “*Ödül, öğrenci için olduğu kadar öğretmen için de önemli ve motive edicidir. Okul yöneticileri daha sık ödül gücünü kullanmalıdır. Yalnızca sözel ödül kullanmak da yeterli değildir. (G:Ö17)*” şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “*Küçük bir övgü sözü bile kişiyi motive etmeye yeterlidir. Yaptığı işe saygı duymak gerekir. (G:Ö30)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin yarısına yakını ve öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu motivasyonu artırmak için okul yöneticilerinin ödül gücünü mutlaka kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Görevini Tam Anlamıyla Yapan Öğretmenin Takdir Edilmesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin soruya okul yöneticilerinin %10'u ve öğretmenlerin %27'si görevini tam anlamıyla yapan öğretmenlerin her zaman takdir edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı bir okul yöneticisi, “*Okul yöneticileri görevlerini tam anlamıyla yapan öğretmenleri her zaman takdir etmeleri ve bunu gerek sınıf dağılımında gerekse başka şekillerde belirtmelidir. (G:Y3)*” şeklinde görüşünü belirtirken, bir öğretmen ise, “*Görevini tam ve laikiyle yerine getiren öğretmenler toplantılarda sözel olarak takdir edilip beğenildiği ifade ediliyor. Bunun yanında belge ile ve ilgili bakanlığa bildirip belli bir maddi ödül ile ödüllendirilebilir. Ödülün cezadan daha etkili olduğunu düşünüyorum. (G:Ö6)*” şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Katılımcı yöneticilerin yalnızca birinin ve öğretmenlerin ise küçük bir bölümünün görüşlerine göre görevini tam anlamıyla yapan öğretmenlerin her zaman takdir edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Ödül Gücünü Kullanırken Yaşanan Sıkıntıların Olması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %10'u ve öğretmenlerin %20'si ödül gücünü kullanırken yaşanan bazı sıkıntıların olabileceği konusunda görüşler aktarmışlardır. Okul yöneticilerinden biri bu konuya ilişkin, *“Okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanırken dikkatli olması gerekmektedir. Ödül verirken ödül almayan öğretmenin de çalışma motivasyonunun düşebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. (G:Y6)”* şeklinde temayla alakalı görüşünü bildirirken, bir öğretmen ise bu temayla alakalı *“Okul yöneticileri ödül olarak yapılan işler karşılığında sözel pekiştireç vermektedir. Statü veya ücret artışına etki etmediğinde güdüleyici değildir. (G:Ö16)”* diyerek fikrini beyan etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, *“Ödül olarak çalışma zammı uyguluyorlar. Aslında çalışmaya daha az sayıda ders vererek ve buna benzer uygulamalarla ödüllendiriyorlar. (G:Ö20)”* şeklinde görüşünü belirtirken, başka bir öğretmen ise, *“Ödül gücü diye algılanan, sınıf dağılımındaki istenilen sınıflı almaksa, bu her okulun en büyük problemidir. (G:Ö7)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Katılımcıların görüşleriyle oluşturulan temadan yöneticilerin yalnızca birinin ve öğretmenlerin ise çok az bir bölümünün görüşlerine göre ödül gücünün kullanımında bazı sorunların ve sıkıntıların yaşandığı ortaya çıkmaktadır.

Her Çalışanın Motivasyonunu Artıracak Ödülün Farklılık Göstermesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin soruya okul yöneticilerinin %10'u ve öğretmenlerin %3'ü her çalışanın motivasyonunu artıracak ödülün farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Ödül gücü her çalışanın motivasyonunu artıracak ödülün farklılık göstermesinden dolayı zordur. Yine de her çalışan takdir ve övgü ile motive edilmelidir. (G:Y2)”* şeklinde görüş bildirirken bir öğretmen ise, *“Ödüller yetki, sorumluluk artışı, takdir, övgü gibi çeşitli şekillerde olabilir. Yönetici bu şekilde çalışanın davranışını etkileyebilir. Ancak herkesi motive edecek ödül farklı olacağı için uygulanması hassasiyet gerektirir. (G:Ö11)”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Katılımcılardan yalnızca bir yönetici ve bir öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı her çalışanın motivasyonunu artıracak ödülün farklılık gösterebileceği varsayımı çıkarılması yanlış olmayacaktır.

Ödül - Ceza Sisteminin Olmaması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %17'si ödül ve ceza sisteminin olmadığını belirtmiştir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Okul yöneticileri ödül güçlerini kullanmıyorlar. Çünkü okullarda ödül ve ceza sistemi yok. (G:Ö8)”* şeklinde görüşünü ifade ederken bir diğer öğretmen ise, *“Ödül güçlerini gerektiği kadar kullanmıyorlar. Çünkü öyle bir sistem oturmadı. Uygulanması gerekir, öğretmenlerin daha iyi işleyebilmesi için. (G:Ö9)”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, *“Maalesef ödül ve ceza sisteminin çalıştığına inanmıyorum. Aksine ceza alması gereken bir davranış sonrası kişiye ödül verildiğini görüyorum... (G:Ö29)”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

Ödül Olarak Daha Fazla İş Yükü Verilmesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %7'si ödül olarak daha fazla iş yükü verildiğini belirtmiştir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Bu güne kadar ödüllendirilen, performansından dolayı onure edilen bir öğretmen görmedim. Müdürlerin bakış açısı genellikle en zor sınıfları özverili ve çalışkan öğretmenlere vermektir. (G:Ö23)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Ödül olarak çalışma zammı uyguluyorlar. Aslında çalışmayana daha az sayıda ders vererek ve buna benzer uygulamalarla ödüllendiriyorlar. (G:Ö20)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca iki öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı yöneticilerin ödül gücünü kullanırken ödül olarak daha fazla iş yükü verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu temayla alakalı zor işlerin ödül olarak özverili öğretmenlere verildiği varsayımı çıkarılması yanlış olmayacaktır.

Adil ve Objektif Olunması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %7'si adil ve objektif olunması gerektiğini belirtmiştir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Okul müdürü veya yardımcılarının ödül gücünü kullanırken adil ve objektif olmazsa personel arasında sürtüşmeye ve personelin*

performansının düşmesine, ayrıca yöneticilere de güven duygusunun sarsılmasına neden olur. (G:Ö30)” şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Bir diğer öğretmen ise, “Ödül her zaman önemli bir güçtür. Ancak bu gücün yerinde ve aşırı olmaması çok önemlidir. (G:Ö25)” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca iki öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı yöneticilerin ödül gücünü kullanırken adil ve objektif olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

3. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Zorlayıcı Güce İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 5’te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Zorlayıcı gücün kullanılmaması	7	3	10	70	30	12	18	30	40	60
Zorlayıcı gücün gerektiği zaman kullanılması	4	6	10	40	60	6	24	30	20	80
Sorunların ikna, iyi niyet ve iletişim yoluyla çözülmesi	2	8	10	20	80	5	25	30	17	83
Öğretmenin motivasyonunu düşürmesi	0	10	10	0	100	8	22	30	27	73
Görev paylaşımında istenmeyen görevlerin verilmesi	0	10	10	0	100	4	26	30	13	87
Zorlayıcı gücün kullanımının krize yol açması	0	10	10	0	100	4	26	30	13	87
Zorlayıcı güç yerine ortak alınan kararlarla hareket edilmesi	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97

Araştırmanın üçüncü boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 yönetici ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5’te belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Zorlayıcı Gücün Kullanılmaması

Üçüncü boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %70’i, öğretmenlerin ise %40’ı zorlayıcı gücün kullanılmadığını ve ayrıca bu gücün etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Baskı ve cezalandırma bence doğru bir yöntem değildir ve çok zorunlu olmadıktan sonra da asla kullanılmamalıdır. Burada önemli olan güç gösterisinden ziyade doğruları yapmak suretiyle örnek bir davranış şeklini benimsetebilmeyi başarabilmektir. (G:Y1)”* şeklinde görüş bildirirken, bir öğretmen ise, *“Okul yöneticilerinin cezalandırma yöntemleriyle kontrolüne rastlamadım, fakat yapılması gereken işlerde baskı yapılmaktadır. (G:Ö16)”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Henüz baskı ve zorlamaya rastlamadım. (G:Ö12)”* şeklinde görüş beyan etmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin büyük bir kısmı ve öğretmenlerin yarısına yakın bir bölümü okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Zorlayıcı Gücün Gerektiği Zaman Kullanılması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin soruya yöneticilerin %40’ı, öğretmenlerin ise %20’si zorlayıcı gücün gerektiği zaman kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir yönetici, *“Okul yöneticileri uzlaşıcıdır. Yasalar çerçevesinde yetkilerini kullanma hakları vardır. Görevlerini bu doğrultuda yapan çalışanlarıyla hiçbir sorunları olmaz. Sürekli bir şekilde görevlerini aksatan çalışanlara uyarı yapması gerekir. (G:Y3)”* şeklinde fikir beyan ederken, başka bir yönetici, *“Bu gücün belli durumlarda kullanılması gerekir. Örneğin okul içi uyumu tehdit eden bir davranışın önlenmesi, iş disiplini bozacak hareketlerin önüne geçilmesi gibi. (G:Y2)”* şeklinde fikir beyan etmiştir. Bir öğretmen ise, *“Bazı öğretmenlerin gerçekten*

cezalandırılmaları gerekir. Fakat aynı ceza okul yöneticileri için de geçerli olmalıdır. Ben okul yöneticisiyim istediğime istediğim cezayı veririm demek yanlıştır. (G:Ö30)” şeklinde fikrini belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin yarısına yakın bir kısmı ve öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü gerektiği zaman kullanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sorunların İkna, İyi Niyet ve İletişim Yoluyla Çözülmesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin soruya yöneticilerin %20’si, öğretmenlerin ise %17’si zorlayıcı gücün kullanımıyla alakalı sorunların ikna, iyi niyet ve iletişim yoluyla çözülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir yönetici, “*Velilerin bilinci, öğretmenlerin ve çalışanların hakları ve bilgileri karşısında çok fazla zorlayıcı güç kullanılmamalıdır. İkna ederek, iyi niyetle davranarak işleri yürütmek daha uygundur. (G:Y4)*” şeklinde görüş beyan ederken, bir öğretmen ise, “*Zorlayıcı gücün ne öğretmene ne de eğitim öğretime bir katkısı olmaz. Aksine öğretmen üzerinde olumsuz etki yapar. Fakat bazı okul yöneticileri maalesef hala daha zorlamayla bir yere varacaklarını sanıyorlar. Hoşgörü, konuşarak anlaşma ve iyi niyet bence daha akılcıdır. (G:Ö29)*” şeklinde fikrini belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde yöneticilerin ve öğretmenlerin çok az bir çoğunluğu zorlayıcı gücün kullanımıyla alakalı sorunların ikna, iyi niyet ve iletişim yoluyla çözülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenin Motivasyonunu Düşürmesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin soruya öğretmenlerin %27’si zorlayıcı gücün kullanılmasının öğretmenin motivasyonunu düşürdüğü yönünde olmuştur. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, “*Baskı ve cezalandırma gibi yöntemler öğretmenin motivasyonunu kaybetmesine neden olacağı için sorunlar çıkar ve belki de konuşarak ılımlı bir yaklaşımla çözülmesi gerekenler daha da zor bir hale gelir. (G:Ö23)*” şeklinde görüş beyan ederken bir diğer öğretmen ise, “*Zorlayıcı güç ancak insanları bulundukları ortama karşı soğutarak, o ortamdan uzaklaşılmasına neden olur. İşe isteksiz gelme ve verimsiz çalışmaya neden olur. (G:Ö18)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin bu konuyla alakalı hiçbir görüşünün olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin ise küçük bir çoğunluğu zorlayıcı gücün kullanılmasının öğretmenin motivasyonunu düşürdüğü şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Görev Paylaşımında İstenmeyen Görevlerin Verilmesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin soruya öğretmenlerin %13'ü görev paylaşımında istenmeyen görevlerin verildiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Okul yöneticilerinin elindeki en büyük koz sınıf dağılımıdır. Kendi istediği şeyleri yapmayan öğretmene en büyük ceza istemediği sınıfı vermektir. Bunun dışında pek yaptırım gücü yoktur. (G:Ö10)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde öğretmenlerin çok az bir çoğunluğu görev paylaşımında istenmeyen görevlerin verildiğini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca dört öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı yöneticilerin zorlayıcı gücü görev paylaşımında istenmeyen görevlerin verilmesi şeklinde kullandıkları varsayımı çıkarılması yanlış olmayacaktır.

Zorlayıcı Gücün Kullanımının Krize Yol Açması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin soruya öğretmenlerin %13'ü zorlayıcı gücün kullanılmasının krize yol açtığını belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Zorlayıcı gücün öğretmenin moral ve motivasyonunu düşürdüğüne, daha kolay yollardan çözümlenebilecek durumların birikip, çoğalmasına ve krize dönüşmesine yol açtığına defalarca şahit olmuştum. (G:Ö19)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca dört öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmasının motivasyonu düşürüp krize yol açtığını belirtmişlerdir.

Zorlayıcı Güç Yerine Ortak Alınan Kararlarla Hareket Edilmesi

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin soruya öğretmenlerin %3'ü zorlayıcı güç yerine ortak alınan kararlarla hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Okul yöneticileri baskı ve ceza kullanarak değil de, yasaları ve herkesin ortak istediği doğrultusunda kararlar almaya çalışmaktadır. (G:Ö15)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca bir öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı yöneticilerin zorlayıcı güç yerine ortak alınan kararlarla hareket etmesi gerektiği ifade edilmiştir.

4. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Karizma Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 6’da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin görüşler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam		Yüzde	Belirten	Belirtmeyen	Toplam		Yüzde
Karizmatik yöneticinin daha başarılı ve etkili olması	5	5	10	50	50	13	17	30	43	57
Karizma gücünün yöneticilikte etkili olmaması	3	7	10	30	70	7	23	30	23	77
Karizma gücünün kullanılmaması	2	8	10	20	80	6	24	30	20	80
Karizma gücünün çok az yöneticide bulunması	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93
Karizma gücünün kişilik özelliği olması	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93
Yöneticinin siyasi görüşlerinin karizma gücünden daha önemli olması	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93

Araştırmanın dördüncü boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 yönetici ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 6’da belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Karizmatik Yöneticinin Daha Başarılı ve Etkili Olması

Dördüncü boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %50'si, öğretmenlerin ise %43'ü karizmatik bir yöneticinin daha başarılı ve etkili olduğunu belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Bence bu noktada önemlidir. Karizmatik bir liderin başardıkları ile karizmatik olmayan bir liderin başardıkları arasında dağlar kadar fark vardır. (G:Y1)”* şeklinde görüş bildirirken, diğer bir yönetici, *“Okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücünün çalışanların üzerinde etkili olabileceğini düşünüyorum. (G:Y10)”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Başka bir yönetici ise, *“Bizim ülkemizde idarecilerin sahip olması gereken en önemli özellik karizma olduğuna inanmaktayım. Karizma gücünün iş yapabilme konusunda en çok iş çıkardığını gözlemledim. (G:Y6)”* şeklinde görüş beyan ederken bir öğretmen ise, *“Karizma gücü çok önemlidir. Karşısındaki grubun ona saygı duymasını ve örnek almasını sağlar. Ama bizde maalesef böyle yöneticiler yok. (G:Ö30)”* şeklinde görüş beyan etmiştir. Bu konuyla ilgili olarak dört öğretmen ise hiçbir görüş beyan etmemiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin yarısı ve öğretmenlerin ise yarıya yakını karizmatik bir yöneticinin daha başarılı ve etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Karizma Gücünün Yöneticilikte Etkili Olmaması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin soruya yöneticilerin %30'u, öğretmenlerin ise %23'ü karizma gücünün yöneticilikte etkili olmadığını belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir yönetici, *“Karizmadan önemlisi bilgi, beceri, kıdem ve iyi insan ilişkileridir. Yöneticilikte karizma bence en son gelir.(G:Y4)”* şeklinde görüşünü belirtirken, bir öğretmen ise, *“Karizma gücü yönetsel becerileri etkilememektedir. Önemli olan yönetsel becerileri ve liderlik ruhudur. (G:Ö22)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin küçük bir bölümü karizma gücünün yöneticilikte etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Karizma Gücünün Kullanılmaması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin soruya hem yöneticilerin %20'si hem de öğretmenlerin %20'si, karizma gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığını belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir yönetici, *“Okul yöneticilerimizin karizma gücünü kullandıklarına dair pek bir inancım yoktur. (G:Y5)”* şeklinde görüşünü belirtirken, bir öğretmen ise, *“Okul yöneticileri günümüzde karizma gücünü pek kullanmamaktadırlar. Kullananların sayısı çok azdır. (G:Ö5)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çok az bir bölümü karizma gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığını belirtmişlerdir.

Karizma Gücünün Çok Az Yöneticide Bulunması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %7'si, karizma gücünün çok az yöneticide bulunduğunu belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca iki öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı bir öğretmen, *“Çok az yöneticide karizma gücü vardır. Keşke hepsinde bu güç olsaydı. (G:Ö4)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde öğretmenlerin yalnızca ikisi karizma gücünün çok az yöneticide bulunduğunu belirtmişlerdir.

Karizma Gücünün Kişilik Özelliği Olması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %7'si, karizma gücünün kişilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca iki öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı öğretmenlerden biri, *“Karizmatik liderliğin tamamen kişisel bir özellik olarak ortaya çıktığı görüşündeyim. Yönetici olarak veya sonradan kurslarla oluşan bir liderlik şekli olarak tanımlayamıyorum. Dolayısıyla karizmatik liderliği uygulayan çok az sayıda yöneticinin olduğu inancıdayım. (G:Ö19)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde öğretmenlerin yalnızca ikisi karizma gücünün bir kişilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticinin Siyasi Görüşlerinin Karizma Gücünden Daha Önemli Olması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %7'si, yöneticilerin siyasi görüşlerinin karizma gücünden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılar bu konuyla alakalı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Katılımcılardan yalnızca iki öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı öğretmenlerden biri, *“Hiçbir okul yöneticisinin karizma gücüne sahip olduğunu düşünmüyorum. Çünkü hepsi de siyasi görüşlerine göre mevcut hükümet tarafından torpille bu göreve geliyorlar. (G:Ö28)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde öğretmenlerin yalnızca ikisi yöneticilerin siyasi görüşlerinin karizma gücünden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

5. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Uzmanlık Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 7’te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 7. Okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin görüşler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Uzmanlık gücünün kullanılmasının başarıyı artırması	4	6	10	40	60	10	20	30	33	67
Yöneticilerin kendini geliştirmesi, bilgi ve becerilerini artırması	4	6	10	40	60	3	27	30	10	90
Uzmanlığın gerekli olmadığı, yöneticilikle ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olunması	1	9	10	10	90	6	24	30	20	80
Karşıdakinin (öğretmenin) daha fazla bilgi ve beceriye sahip olması	1	9	10	10	90	1	29	30	3	97
Yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmaması	0	10	10	0	100	16	14	30	53	47
Yöneticilerin en az masterlik diplomasının olması	0	10	10	0	100	10	20	30	33	67

Araştırmanın beşinci boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 yönetici ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 7’de belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Uzmanlık Gücünün Kullanılmasının Başarıyı Artırması

Beşinci boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %40’ı, öğretmenlerin ise %33’ü uzmanlık gücünün kullanılmasının başarıyı artırdığını belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Uzmanlık gücüne sahip okul yöneticilerinin hangi alanda uzman olduğuna bağlı olarak o yönde okulun başarısı artmaktadır. (G:Y6)”* şeklinde görüş bildirirken, diğer bir yönetici, *“Okul yöneticileri dalında uzman olmalı ve bu gücünü kullanmalıdır. Yönetici liderlik yaptığı grubu bu yönüyle de olumlu yönde etkileyebilmelidir. (G:Y10)”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bir öğretmen ise, *“Uzmanlık gücünü kullanabilmek için yeterli donanımla pozisyonlarına atanmadaki süreçteki eksiklikler ve yönetici pozisyonunda bulundukları okulun kültürü, yöneticilerin bu gücünü kullanmalarında farklılık göstermesine yol açmaktadır. Uzmanlıklarının, yasal süreçleri işletmedeki başarılarıyla doğru orantılı olduğu inancının yerleşik olduğu düşüncesindeyim. (G:Ö19)”* şeklinde görüş beyan ederken, başka bir öğretmen, *“Okul müdürü veya yönetici yardımcıları uzman oldukları konularda personeli yönlendirir ve aydınlatırsa (öncülük ederse) o alanda kalite yükselir ve başarı artar. Öğretmen-müdür arasındaki diyalog gelişir. (G:Ö27)”* şeklinde görüş beyan etmiştir. Bu konuyla ilgili olarak bir öğretmen ise hiçbir görüş beyan etmemiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin yarıya yakını ve öğretmenlerin ise küçük bir bölümü uzmanlık gücünün kullanılmasının başarıyı artırdığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Kendini Geliştirmesi, Bilgi ve Becerilerini Artırması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin soruya yöneticilerin %40'ı, öğretmenlerin ise %10'u yöneticilerin kendini geliştirmesi, bilgi ve becerilerini artırması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir yönetici, *“Yöneticilerin bu gücü etkili bir şekilde kullanabilmeleri için kendilerini sürekli yenilemeleri, bilgi ve becerilerini artırmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.(G:Y2)”* şeklinde görüşünü belirtirken, bir öğretmen ise, *“Yönetici konumunda olan bireylerin tüm mesleki basamakları geçerek (öğretmen, muavin, müdür) o mevkiye gelmesinin daha verimli olacağı görüşündeyim. Tabanda çalışanların yaşadığı olumlu veya olumsuz durumları daha iyi anlayıp çözümler bulabilirler. Yöneticiler yenilenen ders programları hakkında çok iyi bilgi sahibi olmalı ve öğretmenlere yol gösterici olup liderlik yapmalı. Bu konuda eksiklikler gözlemleyebiliyoruz. (G:Ö6)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, *“Yöneticiler kendilerini yönetim alanında geliştirmelidirler. Yönetim alanında uzmanlaşmalı ve yenilenmelidirler. (G:Ö5)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinin yarıya yakını ve öğretmenlerin ise çok az bir kısmı yöneticilerin kendini geliştirmesi, bilgi ve becerilerini artırması ve sürekli kendilerini yenileyerek öğretmenlere yol gösterici olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

Uzmanlığın Gerekli Olmadığı, Yöneticilikle İlgili Yeterli Bilgi ve Tecrübe Sahibi Olunması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin soruya yöneticilerin %10'u, öğretmenlerin ise %20'si uzmanlığın gerekli olmadığı, yöneticilikle ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olunmasının yeterli olacağını belirten cevaplar vermişlerdir. Oluşturulan temayla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri *“Görev yerine getirilirken yöneticinin yerine getirilen görevle ilgili mutlak surette uzman olması gerekli değildir. Ancak yapılacak işle ilgili veya yapılması istenen görevle ilgili bilgi sahibi ise veya o konuda yeterli bilgi birikimi varsa her zaman avantajdır. (G:Y1)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Öğretmenlerden biri ise uzmanlığın gerekli olmadığı düşüncesini *“Okul yöneticisi öğretmenlerine birçok konuda tecrübesiyle uzman olmalıdır. Lisans üstü eğitimle uzmanlık olmaz. Tecrübe önce gelir. (G:Ö4)”* şeklinde savunmuştur

Karşıdakinin (Öğretmenin) Daha Fazla Bilgi ve Beceriye Sahip Olması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin soruya yöneticilerin %10'u, öğretmenlerin ise %3'ü karşıdaki (öğretmenin) kişinin yöneticiden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir yönetici, *“Uzmanlık çok önemlidir. Ancak karşıdakinin de herhangi bir konuda sizden bir adım önde olabileceğini unutmamak lazım. (G:Y4)”* şeklinde görüşünü belirtirken, bir öğretmen ise, *“Hiçbir uzmanlık güçleri yoktur. Hatta şu anda okul yöneticisi olamayıp normal öğretmen olarak çalışan çok daha yetenekli ve uzman öğretmenler vardır. Uzmanlıklarına göre değil siyasi görüşlerine göre okul yöneticisi oluyorlar. (G:Ö30)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde katılımcılardan yalnızca bir yöneticinin ve bir öğretmenin görüşüne göre öğretmenlerin yöneticilerden daha fazla bilgi ve beceriye veya uzmanlığa sahip olabileceği görüşünü savunmuşlardır.

Yöneticilerin Uzmanlık Gücüne Sahip Olmaması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %53'ü yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili bir öğretmen, *“Okul yöneticileri ülkemizde herhangi bir uzmanlık gücüne sahip değildir. Seçilirken gereken ön koşullara (yönetim dalında master yapmak gibi) sahip olmadıkları ve dün öğretmen iken ertesi gün müdür olabildikleri için... Yani yönetici kademe kademe yönetici olmalıdır. (G:Ö10)”* şeklinde görüşünü belirtirken, diğer bir öğretmen ise, *“Okul yöneticilerinin bazılarının çok da uzmanlık gücü olduğuna inanmamaktayım. Deneyimleriyle sorunları çözmeye çalışıp, teorik bilgi bakımından yetersizdirler. (G:Ö16)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, *“Okul yöneticilerinin herhangi bir uzmanlığı yoktur. Sıradan öğretmenler tartışmalı yöntemlerle yönetici olurlar. (G:Ö24)”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Bu tema incelendiğinde öğretmenlerin yarıdan biraz fazlası yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını, genellikle sorunları tecrübeleriyle çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Yöneticilerin En Az Masterlik Diplomasının Olması

Araştırma kapsamında sorulan okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin soruya öğretmenlerin %33'ü yöneticilerin en az masterlik diplomasının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı bir öğretmen, *“Yöneticilerin eğitimle ilgili en az masterlik yapması gerekir. (G:Ö2)”* şeklinde görüşünü belirtirken, diğer bir öğretmen ise, *“Yönetici kim veya nerede olursa olsun yöneticilik eğitimi olmalıdır. (G:Ö26)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, *“Uzmanlık gücü olması bir yöneticinin iyi bir yönetici olduğu anlamına gelmez. Daha birçok özelliğe sahip olması gerekir. (G:Ö29)”* şeklinde görüşünü beyan ederken yüksek lisans eğitimi almanın da yeterli olmadığı görüşünü savunmuştur. Bu tema incelendiğinde öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu yöneticilerin eğitim ve yönetim alanlarında en az masterlik diplomalarının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

6. BOYUT: Güç Kaynaklarının Eğitim-Öğretime Olan Etkisinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 8’de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 8. Güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Güç kaynaklarının eğitim-öğretime olumlu etkilerinin olması	7	3	10	70	30	11	19	30	37	63
Güç kaynaklarının adil, doğru ve gerekli yerlerde kullanılmasının eğitimi olumlu etkilemesi	4	6	10	40	60	12	18	40	10	90
Zorlayıcı gücün eğitimi olumsuz etkilemesi	1	9	10	10	90	10	20	30	33	67
Güç kaynaklarının eğitim-öğretimi olumsuz etkilemesi	1	9	10	10	90	6	24	30	20	80

Tablo 8' nin devamı

Ödül gücünün kullanılmasının eğitimi olumlu etkilemesi	1	9	10	10	90	3	27	30	10	90
Yasal ve karizma gücünün kullanılmasının eğitimi olumlu etkilemesi	1	9	10	10	90	1	29	30	3	97

Araştırmanın altıncı boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 yönetici ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 8'de belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Güç Kaynaklarının Eğitim-Öğretime Olumlu Etkilerinin Olması

Altıncı boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşlerin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %70'i, öğretmenlerin ise %37'si güç kaynaklarının kullanımının eğitim-öğretime olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı beş öğretmen katılımcı herhangi bir görüş beyan etmemiştir. Güç kaynaklarının eğitim-öğretime olumlu etkileriyle ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“Okul yöneticileri kullanmış oldukları güç kaynaklarının tabii ki eğitim ve öğretime pozitif etkileri vardır. Öncelikle bir yöneticinin kendini sevdirmesi tabii ki doğru işler yapmak suretiyle (taviz vermek suretiyle değil) çok önemlidir. Sevilen bir lider ve yöneticinin etrafını etkilemesi çok daha kolaydır. Ancak gerekmesi halinde pozisyon kaynaklı güçlere yönelmek de gerekebilir işlerin ve görevlerin yapılabilmesi için. (G:Y1)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Yine bir okul yöneticisi, *“Güç kaynakları işlerin yapılması, davranış geliştirme, acil durumlara çözüm bulma yani eğitim ve öğretimin kesintisiz düzgün yürütmesi için uygulanır. Birlik, bütünlük ve iş disiplini olumlu bir ortam ve düzen için gereklidir. (G:Y2)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen ise, *“Güç*

kaynaklarının kullanılması eğitim ve öğretimi olumlu yönde etkiler. Doğru yönde kullanılması olumlu olabilmesi için önemlidir.(G:Ö9)” şeklinde görüşünü bildirirken, başka bir öğretmen de “Okul yöneticisi ne kadar liderlik özelliği taşırsa ve ne kadar çok özelliği varsa eğitim-öğretime etkisi de o kadar etkili olur.(G:Ö10)” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu boyut incelendiğinde okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu ve öğretmenlerin yarıya yakın bir bölümü okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının eğitim-öğretime olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Güç Kaynaklarının Adil, Doğru ve Gerekli Yerlerde Kullanılmasının Eğitimi Olumlu Etkilemesi

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %40’ı, öğretmenlerin ise %10’u güç kaynaklarının adil, doğru ve gerekli yerlerde kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Güç kaynaklarının adil, doğru ve gerekli yerlerde kullanılmasıyla ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“Okuldaki adaletin sağlanması açısından, olumlu etkileri bence daha çoktur. “Eşitlik” kavramı gözetilerek objektif bir biçimde uygulanırsa taraflar arasında.... (G:Y3)”* şeklinde görüşünü bildirirken, bir diğer yönetici ise, *“Güç kaynakları kullanılmalıdır. Ancak olanaklar, kişilerin kapasiteleri ve niyetleri de düşünülmelidir. Her şeyin en iyisini bilemezsiniz. Onların da fikirleri dönem dönem de olsa alınmalıdır. (G:Y4)”* şeklinde görüşünü belirtirken bir öğretmen ise, *“Güç kaynaklarını dozunda, yerinde ve zamanında kullanabilen egosu yüksek olmadığı sürece eğitimi ve öğretimi olumlu etkiler. (G:Ö23)”* şeklinde görüşünü beyan ederken, bir başka öğretmen ise, *“Adaletli olarak güçlerini kullanırlarsa olumlu yansır. Şayet adaletten uzak olarak uygularsa olumsuz yansıyacaktır. (G:Ö30)”* şeklinde benzer bir görüş belirtmiştir. Yöneticilerin yarısına yakını ve öğretmenlerin çok az bir kısmı güç kaynaklarının adil, doğru ve gerekli yerlerde kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Zorlayıcı Gücün Eğitimi Olumsuz Etkilemesi

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %10'u, öğretmenlerin ise %33'ü zorlayıcı gücün kullanılmasının eğitimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Zorlayıcı güç kullanmak öğretmenin üzerinde baskı ve ceza yaptırımı, öğretmenin çalışmasını olumsuz etkiler. (G:Y10)”* şeklinde görüş bildirirken, bir öğretmen ise, *“Zorlayıcı güç kullanması okul yöneticisini hiçbir yere vardırılmaz. Aksine olumsuz etki yapar. Ancak zaman zaman yasal güçlerini kullanmaları bazı öğretmenler için gerekli olabilir.(G:Ö29)”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, *“Aşırı sıkı yönetim ortamdan soğutur ve verimsiz çalışmaya neden olur. Bu da eğitimi olumsuz etkiler.(G:Ö18)”* şeklinde görüş beyan etmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinden yalnızca biri ve öğretmen katılımcıların ise küçük bir bölümü zorlayıcı gücün kullanılmasının eğitimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Güç Kaynaklarının Eğitim-Öğretimi Olumsuz Etkilemesi

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %10'u, öğretmenlerin ise %20'si güç kaynaklarının kullanılmasının eğitim-öğretimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Güç kaynakları eğitimi ve öğretimi olumsuz etkiler. (G:Y7)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen ise, *“Çoğunlukla olumsuz etkilemektedir. Öğretmenin moral ve motivasyonunun bozulması, eğitim öğretim ortamlarını da direkt olarak etkilemektedir. Dıştan bakıldığında disiplinli ve işlerin yolunda gittiği algısı (olumlu özellik gibi görünse de) içte farklı dinamiklerin ateşlenmesine sebep olabilmektedir. Aynı zamanda öğrenci-öğretmen-veli üçgenini zedeleyici bir tabloya dönüştürebilmektedir.(G:Ö19)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinden yalnızca biri ve öğretmen

katılımcıların ise çok az bir kısmı güç kaynaklarının kullanılmasının eğitim-öğretimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Ödül Gücünün Kullanılmasının Eğitimi Olumlu Etkilemesi

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Hem yönetici konumundaki katılımcıların hem de öğretmenlerin %10'u, ödül gücünün kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir okul yöneticisi, *“Okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü motivasyon açısından eğitim ve öğretime olumlu etkisi vardır. Öğretmen daha şevkle çalışır ve daha üretken olur. (G:Y10)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen ise, *“Ödül gücü bence en etkili güçtür. Bu gücün maddi olması gerekmez. Küçük bir övgü sözü bile kişiyi motive eder.(G:Ö28)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu tema incelendiğinde okul yöneticilerinden yalnızca biri ve öğretmen katılımcıların ise çok az bir kısmı ödül gücünün kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Yasal ve Karizma Gücünün Eğitimi Olumlu Etkilemesi

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %10'u, öğretmenlerin ise %3'ü yasal ve karizma gücünün kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Konuyla alakalı bir öğretmen, *“Karizma gücü bir yöneticinin karşısındaki kişiyi ikna etmesi ve saygı duyması için gereklidir. Bazı durumlarda yasal güçlerini de kullanmaları eğitimi olumlu etkileyecektir. (G:Ö26)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Katılımcılardan yalnızca bir yönetici ve bir öğretmenin görüşünü belirttiği bu temayla alakalı okul yöneticilerinin yasal ve karizma gücünü kullanmalarının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

7. BOYUT: Güç Kaynaklarına İlişkin Önerilerin Belirlenmesi.

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcıların önerileri Tablo 9’da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 9. Güç kaynaklarına ilişkin öneriler

TEMALAR	YÖNETİCİ					ÖĞRETMEN				
	Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Belirten	Belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Güç kaynaklarının doğru, yerinde ve gerektiğinde kullanılması	2	8	10	20	80	8	22	30	27	73
Demokratik ve eşitlikçi bir yöntemin kullanılması	2	8	10	20	80	2	28	30	7	93
Karizma ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olması	2	8	10	20	80	1	29	30	3	97
Tek bir gücün yeterli olmaması	2	8	10	20	80	1	29	30	3	97
Güç kaynaklarının kullanımının artırılması	2	8	10	20	80	0	30	30	0	100
Yasal ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olması	1	9	10	10	90	1	29	30	3	97
Yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılması ve model olması	0	10	10	0	100	7	23	30	23	77
Zorlayıcı gücün etkili olmaması	0	10	10	0	100	5	25	30	17	83
Yöneticilerin daha esnek, adil ve yapıcı olması	0	10	10	0	100	4	26	30	13	87
Okul Aile Birlikleriyle etkin çalışılması	0	10	10	0	100	4	26	30	13	87
Yöneticilerin çalışanlarla uyum içinde olması	0	10	10	0	100	3	27	30	10	90
Yöneticinin güç kaynaklarını kullanarak öğretmeni motive etmesi	0	10	10	0	100	3	27	30	10	90
Yöneticilerin sürekli kendini geliştirmesi	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93
MEB’in okullara bütçe ayırması ve desteklemesi	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93

Tablo 9' un devamı

Siyasi görüşlerin yönetici seçiminde etkili olması	0	10	10	0	100	2	28	30	7	93
Ödül, karizma ve uzmanlık gücünün etkili olması	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97
Yönetici seçiminde güç kaynaklarının önemli olması	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97
Yönetici seçiminde adil ve sağlıklı bir yöntemin kullanılması	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97
Karizma gücünün daha etkili olması	0	10	10	0	100	1	29	30	3	97

Araştırmanın yedinci boyutu ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 10 yönetici ve 30 öğretmen katılımcı görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 9'da belirtilen temalar ve oranlarla sunulmuştur.

Güç Kaynaklarının Doğru, Yerinde ve Gerektiğinde Kullanılması

Yedinci boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesi hedeflenerek, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %20'si, öğretmenlerin ise %27'si yöneticilerin güç kaynaklarını doğru, yerinde ve gerektiği zaman kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı olarak bir okul yöneticisi, “ ‘Güç kaynağı’ yasaların verdiği yetkililerdir. Gerektiğinde kullanılmalıdır. (G:Y3)” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen ise, “Güç kaynakları, önceden tehdit unsuru olarak kullanılmazsa, uygulanmasında ciddi bir sorunla karşılaşmaz. Çünkü her durumun kendine özel bir çözümü muhakkak vardır. Kısacası güç kaynakları doğru ve yerinde kullanılması gerekir.(G:Ö19)” şeklinde görüşünü bildirirken, başka bir öğretmen de “Eğitim ve öğretimin en iyi şekilde yürütülmesi için güç kaynaklarının doğru, dengeli olması, yerinde ve gerektiğinde kullanılması gerekir. (G:Ö9)” şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bu boyut incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin küçük bir kısmı okul yöneticilerinin güç kaynaklarını doğru, yerinde ve gerektiği

zaman kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin sekizi ise hiçbir görüş beyan etmemiştir.

Demokratik ve Eşitlikçi Bir Yöntemin Kullanılması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesi maksadıyla, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %20'si, öğretmenlerin ise %7'si güç kullanımında demokratik ve eşitlikçi bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“Okul yöneticileri demokratik ve eşitlikçi davrandığı sürece okulunu yönetmesi kolaylaşır. (G:Y5)”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Bir öğretmen ise, *“Okul yöneticisi mevkisini yeterince kullanacak ama bunu eşit şekilde kullanacak. Birine farklı diğerine farklı kullanmayacak. (G:Ö21)”* şeklinde benzer bir görüş belirtmiştir. Yöneticilerin çok az bir bölümü ve öğretmenlerin yalnızca ikisi güç kullanımında demokratik ve eşitlikçi bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Karizma ve Uzmanlık Gücünün Daha Etkili Güçler Olması

Bu boyut kapsamında ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesi maksadıyla, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların %20'si, öğretmenlerin ise %3'ü karizma ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili olarak bir okul yöneticisi, *“Güç kaynaklarından daha önemli yöneticilik teknikleri vardır. İyi niyet, düzgün konuşma ve davranma, bilgi, örnek olma vs... (G:Y4)”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bir öğretmen ise, *“Karizma ve uzmanlık gücünün kullanılması daha etkilidir diye düşünüyorum. (G:Ö6)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Tek Bir Gücün Yeterli Olmaması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesi maksadıyla, araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumundaki katılımcıların 2'si ve öğretmenlerin 1'i tek bir gücün yeterli olmadığını

belirten cevaplar vermişlerdir. Oluşturulan temayla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri, *“Hiçbir güç kaynağı tek başına yeterli olmadığı veya olamayacağı zaman dilimlerinde, çeşitli güç kaynaklarını birlikte kullanmak görevlerini yapmayan veya görevleri konusunda hassasiyet göstermeyen çalışanlar için elzem olabilir. Ama burda esas olan bence kişisel güçler ve karizma gücünü kullanmak esas olmalıdır. Pozisyon kaynaklı yasal güçlere başvurmak en son düşünülecek konudur diye düşünmekteyim. (G:Y1)”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir. Yine bir yönetici ise, *“Koşul, durum ve elde edilmek istenen sonuca göre doğru olan güç kaynağı kullanılmalıdır. Tek bir güç hiçbir zaman yeterli değildir. (G:Y2)”* şeklinde benzer bir görüş belirtmiştir.

Güç Kaynaklarının Kullanımının Artırılması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulan soruya okul yöneticilerinin yalnızca 2’si güç kaynaklarının kullanımının artırılması gerektiği fikrini savunmuşlardır. Oluşturulan temayla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri, *“Demokratik olarak güç kaynaklarının artırılması gerekir. (G:Y8)”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir.

Yasal ve Uzmanlık Gücünün Daha Etkili Güçler Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulan soruya bir öğretmenin ve bir yöneticinin görüşüne göre yasal ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu belirten cevaplar vermişlerdir. Oluşturulan temayla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri, *“Okul yöneticileri yasal güç ve uzmanlık gücünü kullanmalı. Çalışma barışını sağlamalı, lider olma özelliğini taşımalı, empati yapma yeteneği gibi özelliklerini de güç olarak kullanmalıdır. (G:Y10)”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir.

Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Artırılması ve Model Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulan soruya öğretmenlerin %23’ü yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılması gerektiğini ve yöneticinin her zaman öğretmene model olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu

temayla ilgili olarak bir öğretmen, “Yönetici yerine göre bu güç kaynaklarını kullanabilir. Ama önce kendisinin örnek bir kişi olması gerekir. Kendisine yapılmasını istemediği hiçbir güç kaynağını karşısındaki için de kullanmamalıdır. Ben okul yöneticisiyim her istediğimi yaparım demek doğru değildir. (G:Ö30)” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Diğer bir öğretmen ise, “Yöneticiler eğitim ve öğretim süreçlerinde her zaman örnek olmalılar. Bilgi ve deneyimleriyle otorite kurmalıdırlar. Emek vermeli ve en az öğretmen kadar sorumluluk hissetmelidir. Statüsünü kullanarak değil de projeler ve yeni fikirlerle öğretmenleri güdülemelidir. Ayrıca iletişim becerilerinin yüksek olması gerekir. (G:Ö22)” şeklinde benzer bir görüş belirtmiştir. Öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılması ve her zaman öğretmenine model olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Zorlayıcı Gücün Etkili Olmaması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin %17’si zorlayıcı gücün etkili bir güç olmadığını belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili olarak bir öğretmen, “Yönetici ben yaparım olur zihniyetinden vazgeçmesi gerekir. Farklı fikirde olsa bile karşısındakine saygılı olmalıdır. En önemlisi öğretmenler arası ilişkilerde bölücü değil barışçıl olmalıdır. (G:Ö20)” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Yine bir öğretmen ise, “Otoriter, baskıcı ve zorlayıcı gücün kullanılmaması gerekmektedir. (G:Ö16)” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Yöneticilerin Daha Esnek, Adil ve Yapıcı Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin %13’ü yöneticilerin daha esnek, adil ve yapıcı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili olarak bir öğretmen, “Burada esas olan insan psikolojisidir. Güç kaynaklarını empati kurarak, kullanmak gerekir. Adaletli olmalı ve yapıcı olmalıdırlar. (G:Ö7)” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Başka bir öğretmen ise, “Yöneticiler daha esnek ve anlayışlı olabilirler. Empati yeteneğini geliştirmeleri

özlemle beklenir. (G:Ö18)” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Okul Aile Birlikleri ile Etkin Çalışılması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin %13’ü yöneticilerin Okul Aile Birlikleri ile iyi ilişkiler içinde olup etkin çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili olarak bir öğretmen, *“Okul Aile Birliklerini iyi kullanmalılar, öğretmenlerle iyi iletişim kurmalılar, iletişim güçleri yüksek olmalı, liderlik gücünü iyi kullanabilmeli, çalışanlarıyla uyum mekanizması olmalı, çevre kurumlardan fayda sağlayabilmelidir. (G:Ö5)”* şeklinde görüşünü belirtirken, diğer bir öğretmen ise, *“Okul müdürü elindeki yasal güç kaynaklarını sonuna kadar kullanmalı. Ayrıca Okul Aile Birliği ile elde ettiği gücü doğru olarak kullanırsa, hem okulda verilen eğitim kalitesini yükseltir, hem de öğrencinin kullandığı materyallerin kalitesini artırır. (G:Ö13)”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş bildirmemiştir.

Yöneticilerin Çalışanlarla Uyum İçinde Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin %10’u yöneticilerin çalışanlarıyla uyum içinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili olarak bir öğretmen, *“Okul yöneticilerinin özellikle arkadaş uyumu önemlidir. Uzmanlık, davranış gelişimi ve pozitif karakterli kişilerden oluşması ve bu nitelikleri taşıyan kişilerin yönetici olması gerekmektedir. (G:Ö4)”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Yöneticinin Güç Kaynaklarını Kullanarak Öğretmeni Motive Etmesi

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin %10’u yöneticilerin güç kaynaklarını kullanarak öğretmeni motive etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu temayla alakalı bir öğretmen, *“Güç kaynaklarını; adil, dozunda, yerinde ve zamanında kullanabilen, öğretmenler arasında bağlayıcı olabilen, sorunlara soğukkanlı ve tarafsız bakabilen, güç*

kaynakları ile öğretmeni bezdirmeyen müdür okulunu iyi yönetir ve motivasyonu her zaman canlı tutabilir düşüncesindeyim. (G:Ö23)” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Yöneticilerin Sürekli Kendini Geliştirmesi

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin 2’si yöneticilerin sürekli olarak kendilerini yenilemesi ve geliştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu temayla alakalı bir öğretmen, *“Yöneticiler bu güç kaynaklarını birlikte kullanmalıdırlar. Kendi bilgi, davranış ve karakterine bağlı olarak sahip olduğu kişisel güçlerini kullanması önemli derecede etkilidir. Yöneticilerin bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri gerekir. Bu yüzden demokratik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına katılmaları önemlidir. (G:Ö11)”* şeklinde görüşünü açıklamıştır. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

MEB’in Okullara Bütçe Ayırması ve Desteklemesi

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin 2’si MEB’in okullara gerekli olan bütçeyi ayırması ve gereken yerde desteklemesi gerektiği görüşünü ifade etmişlerdir. Bu temayla alakalı bir öğretmen, *“Milli Eğitim Bakanlığı okullara bütçe ayırmalı ve sürekli desteklemelidir. Yöneticiler de Bakanlığın verdiği imkanları sonuna kadar kullanmada ısrarlı olması gerekir. (G:Ö12)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Siyasi Görüşlerin Yönetici Seçiminde Etkili Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin 2’si siyasi görüşlerin yönetici seçiminde etkili olduğu fikrini savunmuşlardır. Bu konuyla alakalı bir öğretmen, *“Yöneticiler siyasi partiden gelen güçle yönetici olurlar. Bilgi ve beceriye sahip değiller. (G:Ö29)”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise *“Kendilerini destekleyen partileri varsa daha*

güçlü olduklarını zannederler. (G:Ö25)” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Ödül, Karizma ve Uzmanlık Gücünün Etkili Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin 1’i ödül, karizma ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu bildirmiştir. Konuya ilişkin olarak *“Okul yöneticilerinin öğretmeni motive etmek ve mesleki doyum sağlayıcı ödül gücünü kullanması ve öğretmene model olacak karizmatik gücü kullanıp, bilgi ve deneyimini ortaya koyan uzmanlık gücünü kullanması önemlidir ve olmalıdır. Otoriter ve baskıcı zorlayıcı gücün olmaması gerekmektedir. (G:Ö16)”* diyerek düşüncesini belirtmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Yönetici Seçiminde Güç Kaynaklarının Önemli Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin 1’i yönetici seçiminde güç kaynaklarına sahip olunmasının önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Konuya ilişkin olarak *“Okul yöneticileri seçilirken bu güç kaynaklarına ne kadar sahip olduklarına da bakılmalıdır. (G:Ö17)”* diyerek düşüncesini belirtmiştir. Bu konuyla ilgili olarak hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Yönetici Seçiminde Adil ve Sağlıklı Bir Yöntemin Kullanılması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik sorulara öğretmenlerin 1’i yönetici seçiminde adaletli ve sağlıklı bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Konuya ilişkin olarak *“Okul yöneticileri adil ve sağlıklı bir yöntemle belirlenmelidir. Yönetici olmak isteyen öğretmenler uzun süreli kurs veya seminerler alıp formasyon kazanmalıdır. (G:Ö24)”* diyerek düşüncesini belirtmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

Karizma Gücünün Daha Etkili Olması

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerinin belirlenmesine yönelik oluşturulan en son

temaya göre öğretmenlerin 1'i karizma gücünün daha etkili bir güç olduğunu belirtmiştir. Konuya ilişkin olarak *“Bir okul yöneticisinin saygın bir kişi olması gerekir. Karşısındaki grubu etkilemesi, ikna gücü, hoşgörülü olması onun saygınlığını artıracaktır. Her uzman kişi de yönetici olabilir diye birşey de yoktur. (G:Ö1)”* diyerek düşüncesini belirtmiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş beyan etmemiştir.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulguların tartışılıp yorumlanması hedeflenmiştir.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %50'si ve öğretmenlerin %33'ü yöneticilerin yasal güçlerini kullandıkları, yasa-tüzük ve kurallara uydukları görüşünü sunmuşlardır.

Yöneticilerin yarısı okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullandıklarını, yasa –tüzük ve kurallara harfiyen uyduklarını belirtirken bütün yöneticilerin de uyması gerektiğini söyleyerek başarıya ancak bu yolla ulaşılabileceğini dile getirmişlerdir. Genel olarak kullanılan ve kullanılması gereken etkili bir güç tipi olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarıdan az bir kısmı okul yöneticilerinin yasal güçlerinin farkında olup bu gücü kullandıkları, yasaların gerektirdiği şekilde hareket ettikleri görüşünü paylaşmışlardır. Yöneticilerin verdikleri kararlarda yasalara çok bağlı kaldıklarını dile getirmişlerdir. Genel olarak hem yönetici hem de öğretmen görüşlerine göre yasal gücün etkili bir güç kaynağı olduğu ve yöneticiler tarafından kullanıldığı ve kullanılması gerektiği söylenebilir. İşbilir'in (2005) araştırma sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile yasal güce başvurma düzeyi arasında ters yönde bir ilişki bulunduğu ve sonuç olarak duygusal yeterlilik düzeyleri düşük müdürlerin daha çok yasal güce başvurdukları görülmektedir. Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı'nın (2014) "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki" adlı makalesinden elde edilen bulgulara göre ise, öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin en çok yasal gücü kullandığını düşündükleri görülmektedir. Sezgin ve

Koşar (2010) tarafından yapılan benzer bir araştırma sonuçlarına göre ise okul müdürlerinin yönetim süreçlerinin yapı ve işlevine uygun olarak, yasal güç kaynaklarını kullanmaları gerektiği görüşü ortaya konmuştur. Harun ve Polat'ın (2010) “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma” konulu makalesinde, kültürel bağlamda liderin yasal gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir yöneticinin yalnızca bu makamı işgal etmesinin bile çalışanlarının ona itaat etmesine yeteceği ve normal kabul edileceği görülmektedir. Üstüner'in (1999) okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen moralini incelediği araştırmanın sonuçlarına göre, yasal gücün öğretmen görüşlerine göre kullanılma sıklığı birinci sırada yer almaktadır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %50'si ve öğretmenlerin %27'si yasal gücün kullanımında yaşanan bazı sıkıntıların var olduğu görüşünü sunmuşlardır.

Yöneticilerin yarısı okul yöneticilerinin yasal olarak yetkilerinin olduğunu ancak bu yetkileri yeterli seviyede kullanamadıklarını, gerek bakanlık gerekse sendikaların engellemeleriyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin olarak öğretmenlerin küçük bir kısmı da yöneticilerin yasal güçlerini tam olarak istedikleri gibi kullanamadıklarını, bakanlık engeline takıldıklarını belirten benzer görüşler sunmuşlardır. Okul yöneticilerinin her ne kadar da yasal güçlere sahip oldukları söylene de bu güçlerini yeteri kadar kullanamadıkları gibi bir genel görüş ortaya çıkmıştır. Bakanlık ve sendikanın baskısı ve engellemelerinin olduğunu belirterek çok önemli bir soruna dikkat çekmişlerdir. Yöneticilerin yarısının bu görüşü savunması küçümsenmeyecek bir orandır ve yöneticilerin bu konuda gerçekten sıkıntı yaşadıkları anlaşılmaktadır. Koçak, Yılmaz ve Gökler'in (2013) “Okul Yöneticileri Yetki Kullanımı Kaygı Ölçeği” geliştirmek üzere yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin yetki kullanımlarına dair birçok sorun yaşadıkları ve bu yaşanmışlıkları sonucunda da yetki kullanımları sırasında kendilerinde kaygı oluştuğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %30'u ve öğretmenlerin %33'ü yöneticilerin yetkilerini yeterince kullanamadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin küçük bir çoğunluğu okul yöneticilerinin yasal güçlerinin olduğunu ancak bu güçleri kullanmak istemediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin de aynı şekilde küçük bir kısmı okul yöneticilerinin yasal güçlerini tam anlamıyla ve gerekmedikçe kullanmadıklarını belirten benzer görüşler sunmuşlardır. Bazı sıkıntılar olabileceği belirtilmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin küçük bir kısmının görüşlerine göre yöneticilerin yasal güçlerini bazı çekincelerden dolayı yeterince kullanamadıkları anlaşılmaktadır. Çekincelerinin neler olduğuyla alakalı herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Okul yöneticilerinin %30'u, öğretmenlerin ise %17'si yasal gücün kullanımında her zaman doğru, adil ve objektif olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin küçük bir çoğunluğu yöneticilerin her zaman ve her konuda adil olması gerektiğini, yasal güçlerini kullanırken de adaletli olunması, doğru zamanda ve yerinde kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin de çok az bir kısmı okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullanırken ortaya çıkabilecek sorunları da göz önünde bulundurarak, faydası veya zararı da olabileceğini düşünerek adil ve objektif olunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu durumda öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun görüş belirtmemesi nedeniyle okul yöneticilerinin her zaman adaletli ve objektif olamadıkları gibi bir düşünce algılanmaktadır ve bunun da öğretmenler üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Özgan ve Bozbayındır'ın (2011) "Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri" konulu makalesinde yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Okulda çalışanların negatif adalet algıları olumsuz davranışlar olarak ortaya çıkabilir görüşü ortaya konmuştur. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ve adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı görülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasıyla çalışanların iş doyumlarının artacağına inanılır (Yerlikaya, 2008).

Araştırmaya katılan yöneticilerin %20'si, öğretmenlerin ise %7'si okul yöneticilerinin yaptırım gücünün az olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin küçük bir çoğunluğu yöneticilerin gerektiğinde sahip oldukları yasal güçlerini kullanmaları gerektiğini, ancak yeterince yetkilerinin olmadığını, yetkilerinin varmış gibi görüldüğü ancak yetkisiz yetkili konumunda olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin azınlık bir kısmı da benzer bir görüş sunarak, okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullanamadıklarını, ülkemizde yasaların ve kuralların her insana aynı şekilde uygulanmadığını ve yöneticilerin bu nedenden ötürü yaptırım güçlerinin çok az olduğunu belirtmişlerdir. Yurt dışı izni isteyen bir öğretmenin iznini okul müdürü onaylamazken bakanlığın onaylaması buna iyi bir örnek olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %27'si yöneticilerin yasalara çok bağlı olduklarını ve inisiyatif kullanmadıklarını belirtmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hiçbiri bu temaya ilişkin görüş belirtmemişlerdir.

Öğretmenlerin küçük bir bölümü okul yöneticilerinin yasal güçlerini fazlasıyla kullandıklarını, özellikle zor bir durumla karşılaştıkları zaman başka çözümler aramak yerine, inisiyatif kullanarak çözebilecekleri basit konularda bile yasal güçlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu gibi durumlarda yöneticilerin inisiyatif kullanması gerektiği ve yasalara aşırı bağlı kalınmaması gerektiği, bütün sorunları yasal güçlerini kullanarak değil başka yöntemlerle de çözebilecekleri görüşünü savunmuşlardır. “İnsiyatif kullanmak” anlam olarak sorumluluğu üstüne alarak daha esnek kararlar verebilme gücü anlamında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin bu temaya ilişkin fikir beyan etmemeleri nedeniyle, bu konuda yeterli derecede inisiyatif kullandıklarını düşündükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %17'si yöneticilerin yasal güçlerini kullanmada adil olmadıkları görüşünü belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hiçbiri bu temaya ilişkin görüş belirtmemişlerdir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı okul yöneticilerinin yasal güçlerini standart bir şekilde kullanmadıklarını, ayrımcılık yapıldığını, kişiye ve duruma göre güç kullanımının değiştiğini belirtmişlerdir. Bunun aksine yasal gücün, yasalar çerçevesinde ayırım yapılmadan yerinde ve uygun bir biçimde ve dikkatle kullanılması gerektiği fikrini sunmuşlardır. Öğretmenlerin bu durumdan son derece rahatsız oldukları gözlemlenmiştir. Diğer bir görüşe göre okul yöneticilerinin yasal

güçlerini yeterince kullanamadıkları ve iyi niyetli yaklaşımlarla veya kişiye özel davranışlarla sorunları çözdüklerini dile getirmişlerdir. Yöneticilerin bu temaya ilişkin fikir beyan etmemeleri, bu konuda yeterli derecede adil oldukları ve ayrımcılık yapmadıkları gibi bir düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %50'si, öğretmenlerin ise %83'ü okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısı ödül gücünün çok fazla kullanılmadığı görüşünü sunmuştur. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu da yöneticilerin ödül gücü kullanımına yeteri kadar önem vermediklerini, görevini gerektiği şekilde yerine getiren bir öğretmenle getirmeyen öğretmene farklı davranılmadığı, çalışan öğretmenin ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı yöneticilerin ödül olarak öğretmene az ders sayısı vermesi, son derste boşa çıkarması gibi rüşvet niteliğinde davranışların olduğunu, bunun yanında bu konunun sendikalar ve hükümet tarafından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı sıkıntılı durumlarda da ödül gücünün ortamı yumuşatma adına kullanıldığını, gerçek amaç dışı eylemler olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Bu noktada ödül gücünün daha fazla ve hak eden kişilere kullanılması gerektiği ve bu konuda çalışan için bir ödül sisteminin getirilmesi gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Altınkurt ve Yılmaz'ın (2011) ve Zafer'in (2008) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin en az ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde Aslanargun'un (2009) araştırmasına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin en az ödül gücünü kullandıklarını belirtmişlerdir. Ödül gücünün özellikle özel sektörde daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Şahin ve Batıgün, 1997; Özaslan ve Gürsel, 2008).

Okul yöneticilerinin %40'ı, öğretmenlerin ise %27'si okul yöneticilerinin ödül gücünü daha sık kullanıp, motivasyonu artırması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısına yakını ödül gücünün motivasyonu artırma açısından önemli bir etken olduğunu, yöneticilerin mutlaka kullanması gerektiğini, bir yöneticinin herhangi bir başarıya karşılık ödül verebildiği sürece çalışma yerinde motivasyonu artırabileceğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak kullandıklarını fakat daha sık kullanmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu ise okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanarak istediği işlerin ve davranışların yapılmasını sağlayabileceğini, ödülün öğretmen için önemli ve motive edici etkisinin olduğunu, yöneticilerin ödül gücünü daha sık kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Genelde okul yöneticilerinin sözel ödül kullandıklarını, bunun yeterli olmadığını dile getirmişlerdir. Bazı öğretmen katılımcılara göre küçük bir övgü sözünün bile yeterli olacağı görüşü savunulurken bazı katılımcılara göre bunun yeterli olmadığı ve daha farklı ödüller beklendiği gözlenmektedir. Yetki verme, sorumluluk artışı veya takdir etme gibi alanlarda da ödüllendirme olmasını bekledikleri anlaşılmaktadır. Alanyazındaki araştırmalara bakıldığında yöneticilerin ödül gücünü kullanmasının çalışanların performansını ve motivasyonunu artırdığı belirtilmektedir (Erchul, Raven ve Whichard, 2001). Bu nedenle okul yöneticilerinin çalışanların gösterdiği gayreti ve çabayı ödüllendirecek uygulamalara öncelik vermesi motivasyonu ve iş doyumunu artıracaktır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada, ödül gücü kullanımının olumlu etkileri dikkate alındığında, okul yöneticilerinin ödül gücünü daha etkin ve daha sık kullanmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Karaman'ın (2008) orta düzey yöneticilerin güç tipi tercihlerine ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin en çok ödül gücünü kullandıkları ortaya çıkmıştır. Astlara, yöneticilerinin hangi güç tipini tercih ettikleri sorulduğunda ise ödül gücü en son sırada yer almıştır. Bu durum yöneticilerin kullanmak istedikleri güç tipiyle gerçekte kullandıkları güç tipi arasında önemli bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bedük'ün (2014) yaptığı araştırma sonuçlarına göre başarılı olmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlardan bir tanesi çalışanlarını iyi motive ederek iyi bir ekip başarısını sağlaması gerektiğidir.

Okul yöneticilerinin %10'u, öğretmenlerin ise %27'si görevini tam anlamıyla yapan öğretmenlerin her zaman takdir edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin görevini tam anlamıyla yapan öğretmenleri her zaman takdir etmeleri gerektiğini ve bunu da gerek sınıf dağılımında gerekse başka şekillerde belirtmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu ise, görevini tam anlamıyla ve layıkıyla yerine getiren öğretmenlerin toplantılarda yalnızca sözel olarak takdir edildiğinin, bunun yanında bir takdir belgesi veya bakanlık tarafından belli bir miktar maddi ödül verilmesinin de gerekli olduğu düşüncesini belirtmişlerdir. Bu durumda yöneticilerin çok az bir kısmı ödülü yalnızca takdir etme ve istenen sınıfı verme olarak görürken öğretmenler ise takdir edilmek ve bunun yanında daha farklı ödüller bekledikleri gözlenmektedir. Türkiye’de ilköğretim ve ortaöğretim okullarında okul yöneticileri en az ödül gücünü kullanmaktadır (Zafer, 2008; Aslanargun, 2009; Altinkurt ve Yılmaz, 2011). Bunun yerine çalışanların yaptıkları işle ilgili takdir edildiklerini görmeleri, onların işlerinde daha fazla doyum sağlamalarına neden olacaktır (Robbins, 1994).

Okul yöneticilerinin %10’u, öğretmenlerin ise %20’si okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanırken yaşayabilecekleri bazı sıkıntıların olabileceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin azınlık bir kısmı ödül gücünü kullanırken çok dikkatli olunması gerektiğini, aynı zamanda ödül almayan öğretmenin çalışma motivasyonunun düşebileceğinin söz konusu olabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok az bir bölümü okul yöneticilerinin ödül olarak yapılan işler karşılığında yalnızca sözel pekiştireçler verdiklerini veya sınıf dağılımında öğretmen tarafından istenilen sınıfın kendisine verildiğini fakat statü veya ücret artışına etki etmediği sürece bu ödüllerin güdüleyici gücünün olmadığını belirtmişlerdir. Buna karşın bazı karşıt görüşlere göre ise ödül olarak yöneticilerin öğretmenlere çalışma zammı uyguladıklarını, görevini yeterince yerine getiremeyenlere ise daha az sayıda ders vererek esas onları ödüllendirdiklerini dile getirmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10’u, öğretmenlerin ise %3’ü her çalışanın motivasyonunu artıracak ödülün farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin azınlık bir kısmı ödül gücünün zor bir güç olduğunu, her çalışanın motivasyonunu artıracak ödülün farklılık gösterebileceğini, ancak yine de her çalışanın takdir ve övgü ile motive edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin ise çok azınlık bir kısmı benzer bir görüşle her çalışanı motive edecek ödülün farklı olabileceğini ve bunun için de hassasiyetle uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ödüllerin yetki, sorumluluk artışı, takdir ve övgü gibi çeşitli şekillerde olabileceği ve yöneticilerin bu şekilde çalışanın davranışını etkileyebileceği belirtilmiştir. Farklı güdülere sahip kişilerin iş ortamında istedikleri şeyler ve gösterdikleri davranışlar da farklılık gösterecektir. Örneğin başarı güdüsü yüksek bireyler, rekabet etmeyi ve başarılı olmayı daha çok isterler. Güç güdüsü yüksek olan kişiler ise etrafındaki kişileri kontrol etmeyi severler (Topaloğlu, 2017). Bu nedenle yöneticilerin klasik yönetim anlayışından öte çalışanın üzerinde hangi gücün daha etkili olabileceğini tahmin ederek davranması gerekmektedir (Özaslan ve Gürsel, 2008).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %17'si ödül ve ceza sisteminin olmadığını ve olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin hiçbiri bu konuyla ilgili düşüncelerini belirtmemişlerdir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmadıklarını, ödül ve ceza sisteminin bulunmadığını, öğretmenlerin daha iyi çalışması için mutlaka ödül sisteminin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler Yasası'nın 89. ve 102. maddeleri altında yer alan "Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi Tüzüğü" olarak adlandırılan tüzükle, görevlerinde örnek tutum ve davranışları ve olağanüstü çaba ve çalışmalarıyla üstün başarı sağlayan öğretmenlerin "Merkez Ödüllendirme Kurulu" tarafından ödüllendirilmesine ilişkin bir madde bulunmaktadır. Fakat böyle bir ödüllendirmenin yapıldığı henüz görülmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si ödül olarak öğretmene daha fazla iş yükü verildiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin hiçbiri bu temaya ilişkin görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı öğretmenlerin ödüllendirilmediğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında müdürlerin ödüle bakış açısına uygun olarak en zor sınıfların özverili ve çalışkan öğretmenlere verildiğini, ödül olarak öğretmene iş yükü ve çalışma zammı uyguladıklarını, görevini yeterince yerine getirmeyen öğretmene

yeri geldiğinde daha az sayıda ders verdiklerini ve buna benzer uygulamalarla ödüllendirdiklerini dile getirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si yöneticilerin ödül gücünü kullanırken adil ve objektif olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin hiçbiri bu temaya ilişkin görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı okul müdürü veya yardımcılarının ödül gücünü kullanırken adil ve objektif olmaları gerektiğini aksi takdirde personel arasında sürtüşmeye ve personelin performansının düşmesine ve yöneticiye karşı güven duygusunun da sarsılmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Ödül gücünün önemli bir güç olduğunu ve bu gücün her zaman yerinde, zamanında ve aşırı olmayacak bir şekilde kullanılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Ödüller, çalışanın motivasyonunu hem olumlu hem de olumsuz yönden etkileyebilmektedir. Ayrıca ödülün ne kadar, ne şekilde verildiği, verilme sıklığı ve en önemlisi de adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı çalışanları olumlu ve olumsuz şekilde etkileyecektir (Topaloğlu, 2017). Adams “Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı”nda, çalışanların kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2001).

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %70'i, öğretmenlerin ise %40'ı okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü kullanmadıkları görüşünü paylaşmışlardır. Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu baskı ve cezalandırmanın yani zorlayıcı gücün kullanılmasının doğru bir yöntem olmadığını, çok zorunlu olmadıkça kesinlikle kullanılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise yarısına yakın bir çoğunluğu benzer görüşler bildirirken, zorlayıcı gücün kullanılmadığını fakat verilen görevlerin yerine getirilmesinde baskı yapılabildiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarıdan fazlasının bu temayla ilgili görüş belirtmemesi nedeniyle, yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanabildikleri görüşünde oldukları varsayılabilir. Aslanargun'un

(2009) araştırmasına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin en az karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü kullandıklarını düşünmektedir. Erçetin'in (1995) araştırmasına göre ise okul yöneticilerinin, öğretmenleri etkilemek için en az zorlayıcı gücü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %40'ı, öğretmenlerin ise %20'si zorlayıcı gücün gerektiği zaman kullanılması gerektiği görüşünü paylaşmışlardır. Okul yöneticilerinin yarısına yakın bir kısmı zorlayıcı gücün bazı gerekli durumlarda kullanılması gerektiğini, örneğin okul içi uyumu tehdit eden bir davranışın önlenmesinde, iş disiplinini bozacak hareketlerin önüne geçilmesinde yöneticilerin yasalar çerçevesinde yetkilerini kullanarak bunu yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin her zaman uzlaşıcı bir tutum sergilemesi gerektiği, bu durumda çalışanıyla hiçbir sorun yaşanmayacağını, sürekli bir şekilde görevini aksatan çalışanına karşı ise mutlaka bir uyarı yapması gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Öğretmenlerin ise çok az bir kısmı bu görüşlere benzer görüşler beyan ederken zorlayıcı gücün gerektiği yerlerde ve aşırıya kaçmadan kullanılması gerektiğini ancak aynı cezaların okul yöneticileri için de uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Özder, Seyhani ve Konedra'nın (2009) araştırmasına göre yöneticilerin, öğretmenlere göre ceza maddelerini daha fazla destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %20'si, öğretmenlerin ise %17'si zorlayıcı gücün kullanımıyla alakalı sorunların ikna, iyi niyet ve iletişim yoluyla çözülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı velilerin bilinci, öğretmenlerin ve çalışanların hakları ve bilgileri karşısında zorlayıcı gücün kullanılmaması gerektiğini, çalışanı ikna ederek, iyi niyetle davranarak işleri yürütmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin de çok az bir kısmı bazı okul yöneticilerinin ısrarla zorlayıcı gücü kullanmaya devam ettiklerini, bu durumun ne öğretmene ne de eğitim-öğretime hiçbir katkısının olmayacağını, aksine öğretmen üzerinde olumsuz etki yaratacağını açıklamışlardır. Sorunların baskı ve zorlamayla değil, hoşgörü, anlayış, karşılıklı iyi iletişim ve iyi niyetle çözülebileceğini vurgulamışlardır. İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri; planlama, akılcı kararlar verme ve etkili iletişim becerileridir (Gümüş, 1999).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %27'si zorlayıcı gücün kullanılmasının öğretmenin motivasyonunu düşürdüğü şeklinde görüşler paylaşmışlardır. Okul yöneticileri bu temaya ilişkin hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu zorlayıcı gücün kullanılmasının öğretmenin motivasyonunu kaybetmesine neden olacağını, bu durumda sorunların ortaya çıkacağını, bunun yerine sorunların karşılıklı konuşarak ılımlı bir yaklaşımla çözülmesinin daha iyi olacağını belirtmişlerdir. Zorlayıcı gücün insanları bulundukları ortama karşı soğuttuğunu ve o ortamdan uzaklaşma isteği doğurduğunu, işe isteksiz gelme ve verimsiz çalışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir. Alanyazındaki araştırmalarda da yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı gücün çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmiştir (Yücel, 1999; Aslanargun, 2009).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %13'ü görev paylaşımında istenmeyen görevlerin verildiği görüşünü paylaşmışlardır. Okul yöneticileri bu temaya ilişkin hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı okul yöneticilerinin elindeki en büyük kozun sınıf dağılımı olduğunu, görevini yeterince yerine getiremeyen öğretmene en büyük cezanın istemediği sınıfın kendisine verilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak bunun gibi istenmeyen görevlerin öğretmene zorla verildiği gibi durumların olduğu diğer görüşlerden de gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %13'ü zorlayıcı gücün kullanılmasının krize yol açtığını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri bu konuyla alakalı hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı zorlayıcı gücün öğretmenin moral ve motivasyonunu düşürdüğünü, bunun sonucunda daha kolay yollardan çözümlenebilecek durumların birikip çoğaldığını ve krize dönüşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Uğur ve Uğur'a (2014) göre herhangi bir kriz anında çalışanların tümü kaygı ve endişe duyabilirken lider özellikli kişiler soğukkanlılıkla kriz ortamını bile fırsata dönüştüren yeni fikirler ortaya koyabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3'ü zorlayıcı gücü kullanmak yerine ortak alınan kararlarla hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri bu konuyla alakalı hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin baskı ve ceza kullanarak değil de, yasaların gerektirdiği ve hem öğretmenlerin hem de yöneticinin ortak aldığı kararlar doğrultusunda hareket etmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %50'si, öğretmenlerin ise %43'ü karizmatik bir yöneticinin daha başarılı ve etkili olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısı yöneticilerin kullandıkları karizma gücünün çalışanlar üzerinde etkili olduğunu ve karizmatik bir liderin karizmatik olmayan bir liderden daha fazla başarılı olduğunu hatta karizma gücünün bizim ülkemizde iş yaptırmada en önemli güç olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise yarıya yakın bir kısmı benzer şekilde karizma gücünün çok önemli ve etkili bir güç olduğunu, çalışanın saygı duymasına ve örnek almasına yarayan bir güç olduğunu, fakat böyle yöneticilerle henüz çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Etkili liderlerin sosyal becerileri gelişmiş, katılımcı ve işbirlikçi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Yukl, 1989). Çelik'e (2003) göre de etkili liderlerin daha çok karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanması gerekmektedir. İşbilir'e (2005) göre duygusal yeterlilik düzeyleri yüksek müdürler daha çok ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünü kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sezgin ve Koşar'ın (2010) araştırmasına göre ise okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için daha çok uzmanlık ve karizmadan oluşan kişilik güçlerini kullanmaları gerektiği görüşü savunulmuştur.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %30'u, öğretmenlerin ise %23'ü yöneticilerin kullandıkları karizma gücünün yöneticilikte etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin küçük bir çoğunluğu karizma gücünün etkili olmadığını, bilgi, beceri, kıdem ve iyi insan ilişkilerinin karizmadan daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin de küçük bir kısmı benzer şekilde karizma gücünün yönetsel becerileri etkilemediği, önemli olanın yönetsel beceriler ve liderlik ruhu olduğunu dile getirmişlerdir.

Araştırmaya katılan hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin %20'si karizma gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığı görüşünü paylaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı karizma gücünün kullanılmadığını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin de çok az bir kısmı aynı şekilde okul yöneticilerinin karizma gücünü kullanmadıklarını, çok az sayıda yöneticinin bu güce sahip olduğunu belirtmişlerdir. Aslanargun'un (2009) araştırmasına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin en düşük karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü kullandıklarını, okul müdürleri ise en az karizmatik gücü ve ödül gücünü kullandıklarını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si, karizma gücünün çok az yöneticide bulunduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri bu konuyla alakalı hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin azınlık bir kısmı çok az yöneticinin karizma gücüne sahip olduğunu ve kullandığını dile getirirken keşke tüm yöneticiler bu güce sahip olsalar diyerek dileklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si, karizma gücünün kişilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri bu konuyla alakalı hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin azınlık bir kısmı karizma gücünün tamamen kişisel bir özellik olarak ortaya çıktığını, sonradan kurslarla elde edilecek bir özellik olmadığını, bu nedenle çok az yöneticinin bu gücü kullandığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Karizma gücüne sahip liderler, çalışanlarını peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme yeteneğine sahip karizmatik liderlerdir (Demir, 2010).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si, yöneticilerin siyasi görüşlerinin karizma gücünden daha önemli olduğunu savunmuşlardır. Okul yöneticileri bu konuyla alakalı hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin hiçbirinin karizma gücüne sahip olmadığını, tümünün de siyasi görüşlerine göre mevcut hükümet tarafından destek alarak bu göreve geldiklerini öne sürmüşlerdir.

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %40'ı, öğretmenlerin ise %33'ü uzmanlık gücünün kullanılmasının başarıyı artırdığı görüşünü paylaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin yarısına yakın bir çoğunluğu uzmanlık gücüne sahip okul yöneticilerinin bu gücünü kullanması oranında okulun başarısının da artacağını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu güce mutlaka sahip olması gerektiğini, yöneticilik dalında uzman olmaları gerektiğini, liderlik yaptığı grubu bu yönüyle olumlu yönde etkilemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise küçük bir çoğunluğu yöneticilerin pozisyonlarına atanmadaki süreçte yaşanan eksikliklerin ve yöneticinin bulunduğu okulun kültürünün, uzmanlık gücünün kullanılmasında farklılık göstermesine yol açabildiği görüşünü dile getirmişlerdir. Uzmanlık gücünün işletmenin başarısıyla doğru orantılı olduğunu, okul müdürü veya yönetici yardımcılarının uzman oldukları konularda personeli yönlendirdiği, aydınlattığı ve öncülük ettiği sürece okulun başarısının da o oranda arttığını ve kalitenin yükseldiğini belirtmişlerdir. Çelik'e (2003) göre yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanması, eğitim yönetimi alanındaki uzmanlığına bağlıdır. Gültürk'ün (2012) güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri ile ilgili yaptığı araştırmasından elde edilen bulgulara göre resmi kurumlarda çalışan yöneticilerin yasal gücü, özel kurumlarda çalışan yöneticilerin ise uzmanlık gücünü kullanma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sezgin ve Koşar'ın (2010) güç stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili yaptığı araştırmasından elde edilen sonuçlara göre, müdürlerin

uzmanlık ve karizma güçlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile daha güçlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bakan ve Büyükbeşe'nin (2010) yaptığı araştırmanın bulgularına göre ise özel sektör yöneticilerinin en fazla uzmanlık gücünü kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Gelecekte hem kamu yöneticileri hem de özel sektör yöneticilerinin kullanacağı en önemli güç kaynağının uzmanlık gücü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erçetin'in (1995) araştırmasına göre ise okul yöneticilerinin, öğretmenleri etkilemek için en çok uzmanlık ve karizma gücünü kullandıkları belirlenmiştir.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %40'ı, öğretmenlerin ise %10'u yöneticilerin kendini geliştirmesi, bilgi ve becerilerini artırması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yarısına yakın bir çoğunluğu yöneticilerin bu gücü etkili kullanabilmeleri için kendilerini sürekli yenileyip, bilgi ve becerilerini artırmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok az bir kısmı yönetici konumunda olan bireylerin tüm mesleki basamakları geçerek, yani önce öğretmenlik sonra muavinlik yaptıktan sonra yönetici olmalarının daha verimli olacağını, böylece öğretmenlerin yaşadığı olumlu veya olumsuz durumları daha iyi anlayıp çözebileceklerini ve bunun yanında da öğretmenlere yol gösterici olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ne yazık ki bu alanlarda eksikliklerin olduğunu gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yönetim alanında uzmanlaşmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği görüşüne vurgu yapmışlardır. Bedük'ün (2014) araştırma sonuçlarına göre başarılı olmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlardan birinin sürekli kendini eğitmesi ve geliştirmesi gerektiğidir. Bir diğeri ise teknolojik yenilikleri takip etmesi yani yenilikçi olması gerektiğidir. Özmen ve Kömürlü'nün (2010) araştırma sonuçlarına göre, yönetici adaylarının gerçek okul ortamındaki sorunların çözümüne yönelik, pratiğe dayalı formasyon programları düzenlenmeli ve kurum içinde uygulamalı eğitim yönetimi stajı verilmeli bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10'u, öğretmenlerin ise %20'si yöneticilikte uzmanlığın gerekli olmadığını, yöneticilikle ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olmanın yeterli olacağını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı yöneticilerin yöneticilik alanında uzman olmasının gerekli olmadığını, ancak yapılacak işle veya görevle ilgili bilgi sahibi veya yeterli bilgi birikiminin olmasının avantaj olduğunu dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin de çok az bir kısmı benzer bir şekilde okul yöneticilerinin birçok konuda tecrübesiyle uzman olması gerektiğini, lisans üstü eğitimle uzmanlaşmanın gerekli olmadığını, tecrübe sahibi olmanın daha önemli olduğunu öne sürmüşlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10'u, öğretmenlerin ise %3'ü karşıdaki kişinin yani öğretmenin yöneticiden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olabileceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı uzmanlığın çok önemli olduğunu ancak karşıdakinin yani öğretmenin de herhangi bir konuda yöneticiden daha iyi olabileceğini, daha fazla bilgi ve beceriye sahip olabileceğinin unutulmaması gerektiğini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok azınlık bir kısmı yöneticilerin uzmanlık güçlerinin olmadığını, hatta şu anda okul yöneticisi olamayıp yalnızca öğretmen olarak çalışan çok daha yetenekli ve uzman öğretmenlerin olduğunu öne sürmüşlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %53'ü yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri bu konuyla ilgili hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin yarısından fazlası okul yöneticilerinin ülkemizde uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını, yöneticilikte gerekli olan yönetim alanında yüksek lisansa sahip olmadıklarını, sorunları yalnızca tecrübelerinden yararlanarak çözdüklerini, teorik bilgi bakımından yetersiz olduklarını ve sıradan öğretmenlerin tartışmalı yöntemlerle yönetici yapıldığını öne sürmüşlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %33'ü yöneticilerin en az masterlik diplomasının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri bu konuyla ilgili hiçbir görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu yöneticilerin eğitim ve yönetim alanında en az masterlik diplomalarının olması gerektiğini, yöneticilerin mutlaka yöneticilik eğitimi alması gerektiğini, ancak uzmanlık gücüne sahip olmanın bir yöneticinin iyi bir yönetici olduğu anlamına gelmediğini, bunun yanında daha birçok özelliğe sahip

olunması gerektiğini vurgulamışlardır. Özmen ve Kömürlü'nün (2010) araştırma sonuçlarına göre, atanacak okul yöneticilerinin Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans diplomasına sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Uslu'nun (2013) "Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri" konulu araştırmasından çıkan bulgulara göre ise, yönetici olmak için öncelikle nitelikli adayların belirlenmesi, sonra uygun bir şekilde değerlendirilmesi ve son olarak yeterliliklerinin artırılması gerektiği sonucu çıkmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen öneriler arasında ise okul yöneticilerinin başvuru şartları arasına lisansüstü eğitim almış olmak kriter olarak konabileceği veya lisansüstü eğitim almış adaylara öncelik sağlanabileceği gelmektedir.

5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %70'i, öğretmenlerin ise %37'si güç kaynaklarının kullanımının eğitim-öğretime olumlu etkilerinin olduğu görüşünü paylaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu güç kaynaklarının kullanımının eğitim-öğretime olumlu etkilerinin olduğunu, bir yöneticinin doğru işler yaparak kendini sevdirmesi ve dolayısıyla çalışanını da etkilemesinin daha kolay olduğunu, bunun yanında gerektiği yerlerde pozisyon kaynaklı güçlerin de kullanılmasının yararlı olduğunu, güç kaynaklarının birlik, bütünlük ve iş disiplini, olumlu bir ortam ve düzen için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ise yarıya yakın bir kısmı benzer görüşler paylaşarak güç kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasının eğitim ve öğretimi olumlu yönde etkileyeceğini, okul yöneticisinin ne kadar çok liderlik özelliği taşıyorsa eğitim-öğretime de etkisinin o kadar çok olacağını belirtmişlerdir. Koşar ve Çalık'ın (2011) "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmasından çıkan

sonuçlara göre, genel olarak güç kaynaklarının kullanımının örgüt iklimi üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %40'ı, öğretmenlerin ise %10'u güç kaynaklarının adil, doğru ve gerekli yerlerde kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yarıya yakın bir kısmı güç kaynaklarının adil, eşit ve tarafsız bir biçimde uygulanmasının ve yeri geldiği zaman çalışanın da fikrinin alınmasının eğitimi olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok az bir kısmı benzer görüşler paylaşarak güç kaynaklarının adaletli, dozunda, yerinde ve zamanında kullanılmasının eğitim ve öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Özgan ve Bozbayındır'ın (2011) araştırmasına göre, yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okulda çalışanların negatif adalet algıları olumsuz davranışlar olarak ortaya çıkabilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10'u, öğretmenlerin ise %33'ü zorlayıcı gücün kullanılmasının eğitimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı zorlayıcı gücün, baskı ve ceza yaptırımının öğretmenin çalışmasını olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise küçük bir bölümü aynı görüşleri paylaşarak zorlayıcı gücün eğitimi olumsuz etkilediğini ancak zaman zaman yöneticilerin yasal güçlerini gerekli yerlerde kullanabileceklerini, aşırı sıkıyönetimin çalışanı bulunduğu okul ortamından soğutabileceğini ve dolayısıyla bu durum öğretmenin çalışmasına olumsuz etki yapabileceğini belirtmişlerdir. Lawrence ve Robinson'un (2007) araştırmasında ortaya çıkan sonuçlara göre, etkileme ve zorlamanın çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olduğu belirtilmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10'u, öğretmenlerin ise %20'si güç kaynaklarının kullanılmasının eğitim-öğretimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı güç kaynaklarının eğitimi ve öğretimi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok az bir kısmı güç kaynaklarının kullanılmasının öğretmenin moral ve motivasyonunun bozulmasına

neden olduğunu, bu nedenden ötürü çoğunlukla eğitimi olumsuz etkileyeceğini, dıştan bakıldığında disiplinli ve işlerin yolunda gittiği algısı olsa bile öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin zedelenebileceği durumların ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Alanyazındaki araştırmalarda da yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı gücün çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmiştir (Yücel, 1999; Aslanargun, 2009).

Araştırmaya katılan hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin %10'u ödül gücünün kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı ödül gücünün kullanılmasının motivasyon açısından eğitim ve öğretime olumlu etkilerinin olacağını, öğretmenin daha şevkle çalışacağını ve daha üretken olacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin de çok az bir kısmı ödül gücünün en etkili güç olduğunu, küçük bir övgü sözünün bile kişiyi motive edebileceğini belirtmişlerdir. Zafer'in (2008) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmasında okul yöneticilerinin en az ödül gücünü kullandıklarını belirlemiştir. Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada, uzmanlık, karizma ve ödül gücü kullanımının olumlu etkileri dikkate alındığında, okul yöneticilerinin bu güç kaynaklarını daha etkin olarak kullanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazındaki araştırmalara bakıldığında yöneticilerin ödül gücünü kullanmasının çalışanların performansını ve motivasyonunu artırdığı belirtilmektedir (Erchul, Raven ve Whichard, 2001).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10'u ve öğretmenlerin ise %3'ü yasal ve karizma gücünün kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çok az bir kısmı karizma gücünün bir yöneticinin karşısındaki kişiyi ikna etmesi ve saygı duyması için gerekli olduğunu, bazı durumlarda ise yasal güçlerini de kullanmalarının eğitimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

5.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması

KKTC ilkokullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin önerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin

belirlenmesi boyutuyla alakalı sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşturulan temalar ve oranların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %20'si, öğretmenlerin ise %27'si yöneticilerin güç kaynaklarını doğru, yerinde ve gerektiği zaman kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin küçük bir kısmı güç kaynaklarının gerektiği zamanlarda kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise yine küçük bir kısmı eğitim ve öğretimin en iyi şekilde yürütülmesi için güç kaynaklarının bir tehdit unsuru olarak kullanılmaması gerektiğini, doğru, dengeli ve gerekli yerlerde kullanılması gerektiğini, çünkü her problemin kendine özgü çözümlerinin mutlaka olabileceğini ve ciddi sorunların üstesinden ancak böyle gelinebileceğini ifade etmişlerdir.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %20'si, öğretmenlerin ise %7'si güç kullanımında demokratik ve eşitlikçi bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin küçük bir kısmı yöneticilerin demokratik ve eşitlikçi bir tutum sergilemeleri neticesinde okulun yönetilmesinin daha kolay olacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin güç kaynaklarını yeterince kullanmaları gerektiğini ancak bunu yaparken herkese eşit şekilde yapmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %20'si, öğretmenlerin ise %3'ü karizma ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin küçük bir kısmı iyi niyet, düzgün konuşma ve davranma, bilgi, örnek olma gibi birçok özelliğe sahip olmanın daha önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok azınlık bir kısmı karizma ve uzmanlık gücünün kullanılmasının daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Zafer'in (2008) araştırmasında da kıdemli öğretmenlerin, okul yöneticilerinin karizmatik, uzmanlık ve ödül gücünü daha fazla kullandığı görüşünde oldukları belirlenmiştir.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %20'si, öğretmenlerin ise %3'ü tek bir gücün kullanılmasının yeterli olmadığını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin küçük bir kısmı hiçbir güç kaynağının tek başına yeterli olmadığını, koşul, durum ve elde edilmek istenen sonuca göre doğru olan çeşitli güç kaynaklarının birlikte kullanılmasının daha iyi olacağını, uzmanlık gücünün yanında karizma gücünün de kullanılmasının daha etkili olacağını, hatta gerektiği zaman yasal gücün en son başvurulacak güç olduğunu da belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok azınlık bir kısmı benzer şekilde tek bir gücün kullanılmasının yeterli olmadığını dile getirmişlerdir.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %20'si güç kaynaklarının kullanımının artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin küçük bir kısmı okullarda güç kaynaklarının kullanımının yetersiz olduğunu ve demokratik bir şekilde artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %10'u, öğretmenlerin ise %3'ü yasal ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı yasal güç ve uzmanlık gücünün kullanılması gerektiğini, bunun yanında bir yöneticinin çalışma barışını sağlaması, lider olma özelliğini taşıması, empati yapma yeteneğinin olması gibi özelliklere de mutlaka sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise çok azınlık bir kısmı benzer bir şekilde yasal ve uzmanlık güçlerinin daha etkili güçler olduğunu belirtmişlerdir. Altınkurt ve Yılmaz'ın (2011) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla; uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizma gücünü ve en az ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir. Bakan ve Büyükbeşe'ye (2010) göre, kamu yöneticileri yasal gücü ilk sırada kullanırken, özel sektör yöneticileri ise uzmanlık gücünü ilk sırada kullanmaktadır. Gelecekte başvurulması gereken en önemli güç kaynağının ise her iki sektörde de uzmanlık gücü olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %23'ü yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılması gerektiğini ve yöneticinin her zaman öğretmenine model olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin küçük bir çoğunluğu yöneticilerin güç kaynaklarını yerine göre kullanabileceklerini ancak öncelikle bir yöneticinin eğitim ve öğretim süreçlerinde her zaman örnek bir kişilik sergilemesi gerektiğini, ben okul yöneticisiyim her istediğimi yaparım şeklinde değil de bilgi ve deneyimleriyle otorite kurmaları gerektiğini, emek vermeleri ve en az öğretmen kadar sorumluluk hissetmeleri gerektiğini, yeni proje ve fikirlerle öğretmeni güdülemesi gerektiğini ve ayrıca en önemlisi iletişim becerilerinin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir. Bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik, başarılı bir iletişimci olmasıdır (Özgen, 2003). Ceylan'a (2014) göre her yönetici, çalışanı için bir mentor olabilmelidir. Kişilerin sahip olduğu potansiyelleri fark edip onları başarılı bir şekilde yönlendirmeli, rol model olmalı ve kişiye rehberlik etmelidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %17'si zorlayıcı gücün etkili bir güç olmadığını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı otoriter, baskıcı ve zorlayıcı gücün etkili bir güç olmadığını, yöneticilerin ben yaparım olur zihniyetinden vazgeçmesi gerektiğini, farklı fikirde olsalar bile karşısındakine saygılı olması gerektiğini ve en önemlisi de öğretmenler arası ilişkilerde bölücü değil barışçıl olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %13'ü yöneticilerin daha esnek, adil ve yapıcı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı yöneticilerin daha esnek ve anlayışlı olması gerektiğini, insan psikolojisini iyi bilmesi gerektiğini, güç kaynaklarını empati kurarak kullanmaları gerektiğini, adaletli ve yapıcı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %13'ü yöneticilerin Okul Aile Birlikleri ile iyi ilişkiler içinde olup etkin çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı okul müdürlerinin yasal güçlerini tam olarak kullanması gerektiğini, Okul Aile Birliği ile elde ettiği bu gücü doğru olarak kullanması gerektiğini, bunun sonucunda hem okulda verilen eğitimin kalitesinin yükseleceği, hem de öğrencinin kullandığı materyallerin kalitesinin artacağını

belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlerle iyi iletişim kurmaları, liderlik gücünü iyi kullanabilmeleri, çalışanlarıyla uyum içinde olmaları ve çevre kurumlardan fayda sağlamaları gerektiği görüşünü paylaşmışlardır. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %10'u yöneticilerin çalışanlarıyla uyum içinde olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı okul yöneticilerinin çalışanlarıyla her zaman uyum içinde olması gerektiğini, özellikle arkadaş uyumunun çok önemli olduğunu, yöneticilerin uzmanlığının olması, davranış gelişimi bilincinin olması, pozitif karakterli kişilerden oluşması ve bu nitelikleri taşıyan kişilerin yönetici olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %10'u yöneticilerin güç kaynaklarını kullanarak öğretmeni motive etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok az bir kısmı güç kaynaklarını adil, dozunda, yerinde ve zamanında kullanabilen, öğretmenler arasında bağlayıcı olabilen, sorunlara soğukkanlı ve tarafsız bakabilen, güç kaynakları ile öğretmeni bezdirmeyen müdürlerin, motivasyonu her zaman daha canlı tutarak okulu daha iyi yönettiği görüşünü paylaşmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si yöneticilerin sürekli olarak kendilerini yenilemesi ve geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuyla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin azınlık bir kısmı yöneticilerin bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve kendilerini yenilemeleri gerektiğini, demokratik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına katılmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin kendi bilgi, davranış ve karakterine bağlı olarak sahip olduğu kişisel güçlerini kullanması ve okulu böyle yönetmesinin önemli derecede etkili olacağı görüşünü paylaşmışlardır. Özmen ve Kömürlü'nün (2010) araştırma sonuçlarına göre, MEB ile YÖK arasında yapılacak işbirliği ile yönetici yetiştirmeye yönelik akademik eğitim programlarının oluşturulması ve alanında uzman kişilerce gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si MEB'in okullara gerekli olan bütçeyi ayırması ve gereken yerde desteklemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin azınlık bir kısmı MEB'in okullara yeterli derecede ihtiyaç duyduğu bütçeyi ayırması ve sürekli okullarımızı desteklemesi gerektiğini, yöneticilerin de Bakanlığın verdiği imkânları sonuna kadar kullanmakta ısrarlı olmaları gerektiğini dile getirmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %7'si siyasi görüşlerin yönetici seçiminde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin azınlık bir kısmı yöneticilerin siyasi partilerden gelen güçle yönetici seçildiklerini, herhangi bir yöneticilik bilgisine ve becerisine sahip olmadıkları görüşünü savunmuşlardır. Bu durumun aksine Özmen ve Kömürlü'nün (2010) araştırmasında eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirmesi ve atanma süreci siyasetten bağımsız olarak yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3'ü ödül, karizma ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin öğretmeni motive etmek ve mesleki doyumu sağlamak için ödül gücünü kullanması, karizma gücünü kullanıp her zaman öğretmene model olması, bilgi ve deneyimini ortaya koyan uzmanlık gücünü de kullanması gerektiğini fakat zorlayıcı gücün kullanılmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada da karizma, uzmanlık ve ödül gücü kullanımının olumlu etkilerinden dolayı, okul yöneticilerinin bu güç kaynaklarını daha etkin olarak kullanmaları gerektiği ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3'ü yönetici seçiminde güç kaynaklarına sahip olunmasının önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin seçilirken güç kaynaklarının ne kadarına sahip olduklarına da bakılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3'ü yönetici seçiminde adaletli ve sağlıklı bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin adil ve sağlıklı bir yöntemle belirlenmesi gerektiğini, ayrıca yönetici olmak isteyen öğretmenlerin uzun süreli kurs veya seminerler alıp formasyon kazanmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Ağaoğlu ve diğerleri (2012), Işık (2003) ile Şişman ve Turan (2004) tarafından yapılan çalışmalarda, seçilen okul yöneticisi adaylarının eksikliklerinin giderilmesi için hizmet-öncesi yetiştirme eğitimi verilmesinin hizmet-içi eğitim yöntemine oranla daha etkili bir uygulama olduğu belirlenmiştir. Eğitim yöneticisi adaylarının, eğitim yöneticiliklerine atanmalarında siyasi parti müdahalelerinden uzak tutulması, objektif, adil ve sağlıklı yollarla karar verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Tortop, 1994).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3'ü karizma gücünün daha etkili bir güç olduğunu belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir.

Öğretmenlerin çok azınlık bir kısmı bir okul yöneticisinin saygın bir kişi olması gerektiğini, karşısındaki grubu etkilemesi gerektiğini, ikna gücünün yüksek olması ve hoşgörülü olması gerektiğini yani karizma gücünün daha etkili bir güç olduğunu dile getirmişlerdir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen verilerle ortaya çıkan sonuçlara yer verilecektir. Ardından Kuzey Kıbrıs'ta okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının etkililiğinin artırılabilmesi için öneriler sunulacaktır. Son olarak da bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

6.1. Sonuç

1. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Yasal Güce İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin tam olarak belirlenmesi amacıyla katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %100'ü konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %50'si, öğretmen katılımcıların ise %33'ü, yöneticilerin yasal güçlerini kullandıkları, yasalara çok bağlı kaldıkları ve bu gücün etkili bir güç kaynağı olduğu konusunda hemfikir oldukları ortaya çıkmıştır.

Yönetici katılımcıların %50'si ve öğretmen katılımcıların %27'si, yöneticilerin yasal güçlerini yeteri kadar kullanamadıklarını, bakanlık ve sendikanın engeline takıldıklarını ve bu konuda gerçekten sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların küçük bir kısmı, yöneticilerin yasal güçlerini bazı çekincelerden dolayı gerekmedikçe kullanmadıklarını veya kullanmak istemediklerini, diğer bir görüşe göre ise yaptırım güçlerinin az olduğu ve yetkisiz yetkili konumunda olduklarını belirtmişlerdir. Yine katılımcıların küçük bir bölümü yöneticilerin yasal gücü kullanırken her zaman doğru, adil ve objektif olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Adaletli ve objektif olunmadığı zaman öğretmenler üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Özgan ve Bozbayındır'ın

(2011) “Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri” konulu makalesinde yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin çok az bir kısmı ise yöneticilerin yasal güçlerini fazlasıyla kullandıklarını, insiyatif kullanarak çözebilecekleri basit konularda bile yasal güçlere başvurdıklarını ifade etmişler, bazen de adil olmadıklarını, ayrımcılık yapıldığını, kişiye ve duruma göre güç kullanımının değiştiğini dile getirerek haksızlık yapıldığını belirtmişlerdir.

2. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Ödül Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs’taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin tam olarak tespit edilmesi amacıyla katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %100’ü konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %50’si, öğretmen katılımcıların ise %83’ü, yöneticilerin ödül gücünü kullanmadıkları görüşünde hemfikir oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Görevini tam anlamıyla yerine getiren öğretmenin ödüllendirilmesi gerektiğini ve bu konuda bakanlık tarafından bir ödül sisteminin getirilmesi ve uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetici katılımcıların %40’ı ve öğretmen katılımcıların %27’si, ödül gücünün motivasyonu artırmak için daha sık kullanılması gerektiği, yalnızca sözel ödülün yeterli olmadığı, daha farklı ödüllerin beklendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların küçük bir kısmı, görevini tam anlamıyla yerine getiren öğretmenlerin her zaman takdir edilmesi gerektiği, bakanlık tarafından da bir takdir belgesi verilmesi veya maddi ödül verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların azınlık bir kısmı, ödül gücünü kullanırken yöneticilerin çok dikkatli olması gerektiğini, aynı zamanda ödül almayan öğretmenlerin çalışma motivasyonunun düşebileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin çok az bir kısmı ise ödül sisteminin olması gerektiğini, ödül gücünü kullanırken yöneticilerin adil ve objektif olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

3. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Zorlayıcı Güce İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin tam olarak tespit edilmesi amacıyla katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %100'ü konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %70'i, öğretmen katılımcıların ise %40'ı, yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmadıkları görüşünde hemfikir oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Yönetici katılımcıların %40'ı ve öğretmen katılımcıların %20'si, zorlayıcı gücün bazı gerekli durumlarda kullanılması gerektiği görüşünü paylaşmışlardır.

Katılımcıların küçük bir kısmı, yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmak yerine, sorunları ikna, iyi niyet, anlayış, hoşgörü ve karşılıklı iyi iletişim yoluyla çözmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin küçük bir kısmı, zorlayıcı gücün kullanılmasının öğretmenin motivasyonunu düşürdüğünü ve krize yol açtığını, istenmeyen görevlerin yöneticiler tarafından öğretmenlere zorla verildiğini, bunun yerine baskı ve ceza kullanarak değil, yasaların gerektirdiği ve hem öğretmenlerin hem de yöneticinin ortak aldığı kararlar doğrultusunda karşılıklı konuşarak ılımlı bir yaklaşımla hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

4. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Karizma Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin tam olarak tespit edilmesi maksadıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %90'ı karizma gücüne ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %50'si, öğretmen katılımcıların ise %43'ü,

karizmatik bir yöneticinin daha başarılı ve etkili olduğu görüşünde hemfikir olmuşlardır. Ülkemizde iş yaptırmada en önemli güç olduğunu, çalışanın saygı duymasına ve örnek almasına yaradığını belirtmişlerdir.

Yönetici katılımcıların %30'u ve öğretmen katılımcıların %23'ü, karizma gücünün yöneticilikte etkili olmadığı, önemli olanın yönetsel beceriler ve liderlik ruhu olduğu görüşünü paylaşmışlardır.

Katılımcıların küçük bir kısmı, karizma gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin çok az bir kısmı karizma gücünün çok az yöneticide bulunduğunu ve bir kişilik özelliği olduğunu, herhangi bir kursla veya eğitimle kazanılamayacağını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin azınlık bir kısmı ise, okul yöneticilerinin hiçbirinin karizma gücüne sahip olmadığını, tümünün de siyasi görüşlerine göre mevcut hükümet tarafından destek alarak bu göreve geldiklerini ifade etmişlerdir.

5. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Uzmanlık Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin tam olarak belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %98'i uzmanlık gücüne ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %40'ı, öğretmenlerin ise %33'ü uzmanlık gücünün kullanılmasının okulun başarısını artıracığı görüşünde hemfikir

olmuşlardır. Yöneticilerin uzman oldukları konularda çalışanlarını daha rahat yönlendireceği ve okulun başarısının ve kalitesinin de o oranda artacağını belirtmişlerdir.

Yönetici katılımcıların %40'ı ve öğretmen katılımcıların %10'u, yöneticilerin bu gücü etkili kullanabilmeleri için kendilerini sürekli yenileyip, bilgi ve becerilerini artırmaları, kendilerini geliştirmeleri ve öğretmenlere yol gösterici olmaları gerektiği görüşünü paylaşmışlardır. Ne yazık ki bu alanlarda eksikliklerin olduğunu gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yönetim alanında uzmanlaşmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcıların çok az bir kısmı, yöneticilikte uzmanlığın gerekli olmadığını, yöneticilikle ilgili yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olmanın yeterli olacağını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin birçok konuda tecrübesiyle uzman olması gerektiğini, lisans üstü eğitimle uzmanlaşmanın gerekli olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların azınlık bir kısmı, yöneticilerin uzmanlık güçlerinin olmadığını, hatta şu anda okul yöneticisi olamayıp yalnızca öğretmen olarak çalışan çok daha yetenekli, bilgi ve beceriye sahip, uzman öğretmenlerin olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin %53'ü okul yöneticilerinin ülkemizde uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını, yöneticilikte gerekli olan yönetim alanında yüksek lisansa sahip olmadıklarını, sorunları yalnızca tecrübelerinden yararlanarak çözdüklerini ve sıradan öğretmenlerin tartışmalı yöntemlerle yönetici yapıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcı yöneticiler bu konuyla ilgili hiçbir görüş belirtmemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin %33'ü yöneticilerin eğitim ve yönetim alanında en az masterlik diplomalarının olması gerektiğini ve bunun yanında sürekli kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler yine bu konuyla ilgili hiçbir görüş belirtmemiştir.

6. BOYUT: Güç Kaynaklarının Eğitim-Öğretime Olan Etkisinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının eğitim-öğretime olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin tam olarak belirlenmesi amacıyla

araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %88'i konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %70'i, öğretmenlerin ise %37'si güç kaynaklarının kullanımının eğitim-öğretime olumlu etkilerinin olduğu, güç kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasının birlik, bütünlük, iş disiplini, olumlu bir ortam ve düzen için gerekli olduğu görüşünde hemfikir oldukları ortaya çıkmıştır.

Yönetici katılımcıların %40'ı ve öğretmen katılımcıların %10'u güç kaynaklarının adil, eşit, tarafsız bir biçimde, yerinde ve zamanında kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceği görüşünü paylaşmışlardır.

Katılımcıların küçük bir kısmı, zorlayıcı gücün kullanılmasının eğitimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Aşırı baskı ve sıkıyönetimin çalışanı bulunduğu okul ortamından soğutabileceğini ve dolayısıyla bu durumun da öğretmenin çalışmasına olumsuz etki yapabileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların çok az bir kısmı, güç kaynaklarının kullanılmasının eğitim-öğretimi olumsuz etkileyeceğini, öğretmenin moral ve motivasyonunun bozulmasına neden olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcıların çok az bir kısmı, ödül gücünün kullanılmasının motivasyon açısından eğitim ve öğretime olumlu etkilerinin olacağını, öğretmenin daha şevkle çalışacağını ve daha üretken olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcıların çok az bir kısmı, yasal ve karizma gücünün kullanılmasının eğitim-öğretimi olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

7. BOYUT: Güç Kaynaklarına İlişkin Önerilerin Belirlenmesi:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen katılımcı görüşlerinin tam olarak tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %80'i konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcıların %20'si, öğretmenlerin ise %27'si yöneticilerin güç kaynaklarını doğru, yerinde ve gerektiği zaman kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların küçük bir kısmı, güç kullanımında demokratik ve eşitlikçi bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların küçük bir kısmı, karizma ve uzmanlık gücünün kullanılmasının daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. İyi niyet, düzgün konuşma ve davranma, bilgi, örnek olma gibi birçok özelliğe sahip olmanın önemli olduğunu dile getirmişlerdir.

Katılımcıların küçük bir kısmı, hiçbir güç kaynağının tek başına yeterli olmadığını, doğru olan güç kaynaklarının birlikte kullanılmasının daha iyi olacağını belirtmişlerdir.

Yönetici katılımcıların küçük bir kısmı, okullarda güç kaynaklarının kullanımının yetersiz olduğunu ve demokratik bir şekilde artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların çok az bir kısmı, yasal ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında bir yöneticinin çalışma barışını sağlaması, lider olma özelliğini taşıması, empati yapma yeteneğinin olması gibi özelliklere de mutlaka sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin küçük bir kısmı, yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılması gerektiğini ve eğitim-öğretim süreçlerinde her zaman örnek bir kişilik sergilemesi gerektiğini, öğretmenine model olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin çok az bir kısmı otoriter, baskıcı ve zorlayıcı gücün etkili bir güç olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenler arası ilişkilerde bölücü değil barışçıl olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin çok az bir kısmı, yöneticilerin daha esnek, adil ve yapıcı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin insan psikolojisini iyi bilmesi gerektiğini, güç kaynaklarını empati kurarak kullanmaları gerektiğini, adaletli ve yapıcı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin çok az bir kısmı, yöneticilerin Okul Aile Birlikleri ile iyi ilişkiler içinde olup etkin çalışılması gerektiğini, yöneticilerin çalışanlarıyla her zaman uyum içinde olması gerektiğini ve güç kaynaklarını kullanarak öğretmeni motive etmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin azınlık bir kısmı, yöneticilerin sürekli olarak kendilerini yenilemesi ve geliştirmesi gerektiğini, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın okullara gerekli olan bütçeyi ayırması ve gereken yerde desteklemesi gerektiğini, yöneticilerin siyasi partilerden gelen güçle yönetici seçildiklerini, ödül, karizma ve uzmanlık gücünün daha etkili güçler olduğunu, yönetici seçiminde güç kaynaklarına sahip olunmasının önemli bir unsur olduğunu ve adaletli bir yöntemin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Genel olarak araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin güç kaynaklarına ilişkin farkındalık durumlarının iyi derecede olduğu ve çoğunlukla benzer görüşlerden oluştuğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer bazı konularda ise, öğretmenler görüşlerini bildirirken yöneticiler görüş bildirmemeyi tercih etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler en fazla yasal gücü kullanmaktadırlar. Tüm katılımcılar en fazla ödül gücünün yöneticiler tarafından kullanılmadığını, yalnızca öğretmenler ise yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından kullanılmadığı ancak gerektiğinde kullanıldığı konusunda ise hemfikir oldukları görülmüştür.

6.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde, Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha sağlıklı ve daha etkili kullanabilmeleri için KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na yönelik ve İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerine yönelik önerilere yer verilmiştir. Son kısımda ise bu konuda araştırma yapmayı arzu eden araştırmacılara yönelik öneriler sunulacaktır.

6.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler:

1. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Yasal Güce İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Öneriler:

1. Yöneticiler yasal gücü kullanırken her zaman doğru, adil ve objektif olmalıdırlar.

2. Okul yöneticilerinin yasal güçlerini daha etkili kullanabilmeleri amacıyla yetkileri artırılmalıdır.

2. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Ödül Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Öneriler:

1. Okul yöneticileri özellikle ödül gücünü daha etkili kullanarak öğretmenlerini daha fazla motive etmelidir.
2. Öğretmenler Yasası'nda yer alan "Öğretmenlerin Ödüllendirme Tüzüğü" öğretmenlerin motivasyonunu artırmak amacıyla uygulanabilir bir ödül sistemi haline dönüştürülebilir.

3. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Zorlayıcı Güce İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Öneriler:

1. Okul yöneticileri zorlayıcı gücü herhangi bir kriz anında en son başvurulacak yol olarak görmeli ve gerektiği zaman kullanmalıdır.
2. Okul yöneticileri baskı ve ceza kullanarak değil, karşılıklı iyi iletişim yoluyla ve daha çok öğretmenlerle ortak alınan kararlar doğrultusunda hareket etmelidir.

4. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Karizma Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Öneriler:

1. Okul yöneticileri karizma gücünü daha etkili kullanarak öğretmenlerini daha fazla etkileyip motive etmelidir.

5. BOYUT: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Uzmanlık Gücüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Öneriler:

1. Atanacak okul yöneticileri Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans diplomasına sahip olmalı ve sürekli kendilerini geliştirmelidirler.

6. BOYUT: Güç Kaynaklarının Eğitim-Öğretime Olan Etkisinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşlerin Belirlenmesine Yönelik Öneriler:

1. Okul yöneticileri her bir güç kaynağını adil, doğru, yerinde ve gerektiği zaman kullanmalıdır. Bu sayede, olumlu okul ortamı yaratmış olup,

öğretmenlerin memnuniyetini sağlamak için gerekli şartları sağlamış olacaklardır.

2. Zorlayıcı gücün kullanılması eğitim-öğretimi olumsuz etkileyip, öğretmenin motivasyonunun düşmesine neden olacağından gerekmedikçe kullanılmamalıdır.

7. BOYUT: Güç Kaynaklarına İlişkin Önerilerin Belirlenmesi:

1. Okul yöneticileri güç kaynaklarını demokratik ve eşitlikçi bir tutumla kullanmalıdır.
2. Hiçbir güç kaynağı tek başına yeterli olmamakla birlikte, elde edilmek istenen sonuca göre doğru olan çeşitli güç kaynakları birlikte kullanılmalıdır.
3. Okul yöneticileri yasal güç, karizma gücü, uzmanlık gücü ve ödül gücünü daha etkin bir şekilde kullanmalıdır.
4. Yöneticiler okulda meydana gelebilecek herhangi bir kaos durumuyla başedebilmek amacıyla zorlayıcı gücü kullanmak yerine, etkili iletişim becerilerini artırmalı ve her zaman öğretmenine model olması için sürekli kendini geliştirmelidir.
5. Okul yöneticileri daha esnek, anlayışlı, yapıcı ve empati yeteneğine sahip olmalıdır.
6. Yönetici seçiminde adayların güç kaynaklarının ne kadarına sahip olduklarına bakılıp, bu konudaki eksiklikleri giderici kurs, seminer veya eğitim programları düzenlenebilir.
7. Okul yöneticilerine yönelik “Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri” konusunda hizmet içi eğitim, kurs ve seminerler düzenlenebilir.
8. Eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirmesi ve atanma süreci, adil ve sağlıklı bir yöntemle siyasetten bağımsız olarak yapılabilir.
9. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile Yüksek Öğretim Kurumu arasında yapılacak işbirliği ile yönetici yetiştirmeye yönelik akademik eğitim programları düzenlenebilir.
10. Yönetici adayları için uzun süreli kurs, seminer veya pratiğe dayalı formasyon programları düzenlenebilir.

6.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

1. Bu çalışma sadece İlköğretim Dairesi'ne bağlı resmi ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin farklı okul türlerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin de görüşleri araştırılabilir. Örneğin; özel ilkokullarda, resmi veya özel ortaokul ve liselerde de benzer bir araştırma yapılabilir.
2. Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ile farklı değişkenler (örgüt iklimi, öğretmen motivasyonu, öğretmen performansı ... vb.) arasındaki ilişkiler araştırılabilir.
3. Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını nasıl daha etkili kullanabileceklerine ilişkin bir araştırma yapılabilir.
4. Benzer çalışmada bulunacak araştırmacılar; görüşme, gözlem ve mülakat gibi nitel yöntemler kullanabilirler.
5. Bu araştırma amaçlı örnekleme modelinde görüşme tekniği kullanılarak yapılmış bir çalışma olduğundan dolayı ve nitel bulgular elde edilmiştir. Bu alanda benzer araştırma yapacak araştırmacılar betimsel tarama modeli gibi nicel yöntemler de kullanabilirler.

6.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

1. Farklı evrenlerde aynı araştırma tekrar yapılabilir.
2. Yurt dışındaki okul yöneticisi seçimi, yetiştirme ve atanma süreçlerine ilişkin modelleri inceleyip ülkemize uygulanabilecek bir model araştırması yapılabilir.
3. Okul yöneticilerinin öğretmenlere liderlik etme tutumları ve yeterlilikleri araştırılabilir.
4. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yeterliliği ve geliştirilmesine yönelik bir araştırma yapılabilir.
5. Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmaya ilişkin tutumları ve yeterlilikleri araştırılabilir.

6. Okul yöneticilerinin yönetim alanında öğretmenlerin kararlarına ne kadar değer verdikleri ve çalışanlarının özellikle kendilerini ne derecede değerli hissettikleri araştırılabilir.
7. Yükseköğretim programlarında öğretmenlik mesleği üzerine eğitim gören öğrenciler için, daha sonra yönetici olabilecekleri göz önünde bulundurularak güç kaynaklarını kullanma, grup liderliği, iletişim, insan ilişkileri gibi konularda daha fazla eğitim imkânı sağlanması ve eğitim programlarının zenginleştirilmesine yönelik araştırmalar yapılabilir

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 183-192.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik* (Çev. Pelin Ozaner). Bursa: ALTEO Yayıncılık.
- Adler, A. (1992). *İnsanı tanıma sanatı* (16. Baskı) (Çev. Kamuran Şipal). İstanbul: Say Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin güç tipleri ile yabancılaşma ve iş doyumu arasındaki ilişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (1), 61-77.
- Altınkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2011). *Değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Araştırma Raporu).
- Altınkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012a). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altınkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012b). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in Turkey. *Journal of Management Development*, 31(1), 58-70.
- Altınkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2013). Örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 1-17.
- Artan, İ. (2000). Örgütlerde güç kullanımı ve kaynakları, Aycan, Z. (Ed.). *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 281-308). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç, Memduhoğlu, H. B., ve Yılmaz, K. (Eds.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (ss. 175-198). Ankara: Pegem A.
- Aslanargun, E. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Eds.). *Örgütlerde sosyal güç* (ss. 175-198). Ankara: Pegem.
- Aşan, Ö., ve Aydın, M. E. (2006). Güç ve politika, Can, H. (Ed.). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi (kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler)* (Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zeka*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Akt. Koşar, Serkan. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Bağcı, Z., ve Bursalı, M. Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research* (2nd ed.). New York: The Free Press.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin

- algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. Cilt 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri* (1.Basım). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü* (3. Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000c). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baştürk, F. (1998). *Üst düzey yönetici hemşirelerin yetke (otorite) anlayış ve devri konusundaki eğilimleri ve uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal 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 ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bedük, A. (2014). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek*

Yüksekokulu Dergisi, 1(4), 165-174. İnternette 30 Mart 2017 tarihinde elde edilmiştir. <http://dergipark.gov.tr/selcuksbmyd/issue/11290/134941>

Berkun, S. (2005). *The art of project management*. Publisher: O'Reilly.

Blair, G. M., Jones, R. S. ve Simpson, R. H. (1955). *Educational psychology*. New York: Mc Millan Company. Akt. BURSALIOĞLU, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, Ankara, 2011.

Boonstra, J. J., ve Gravenhorst, K. M. B. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.

Brown, J., Lusch, R. F., ve Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.

Buchanan, D., ve Huczynski, A. (1992). *Organizational behavior and introductory text* (3rd ed.). London: Prentice Hall. Akt. ÖZASLAN, Gökhan. Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, 2006.

Buchanan, D., ve Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour* (5th ed.). London: Prentice Hall.

Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.

Bursalioğlu, Z. (1993). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A.

Bursalioğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (13.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (16. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cavaleri, S., ve Obloj, K. (1993). *Management system: A global perspective*. California:Wordsworth.
- Ceylan, İ. (2014). Tüm yöneticilerin sahip olması gereken altı özellik. İK BLOG-Kariyer.net. İnternette 27 Mart 2017 tarihinde elde edilmiştir. www.kariyer.net/.../tum-yoneticilerin-sahip-olmasi-gereken-alti-ozel...
- Clegg, S. R., Courpasson, D., ve Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: A Sage Publications Series.
- Coşkun, N. (1988). Organizasyonlarda yetki devri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 49-54.
- Cribbin, J. J. (1972). Effective managerial leadership. *American Management Association Inc.*, 2.91. Akt. KARAMAN, Abdullah. Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitabevi, 1999.
- Cusins, P. (1997). *Orta düzey yönetici için yönetim teknikleri* (Çev. G. Günay). İstanbul: Rota.
- Çelik, K. (2003). Örgütsel kontrol, Elma, C., ve Demir, K. (Eds.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar* (s.63-85) (2. Baskı). Anı Yayıncılık. Akt. ZAFER, Demet. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2005). Liderlik, Özden, Y. (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss. 187-215) (2. Baskı). Ankara: Pegem A.

- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dawis, K. (1984). *İşletmede insan davranışı* (2.Baskı) (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(1), 129-152.
- Demirel, G. Ö. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dixon, R. G. (1959). *Are principals obsolete*. Phi Delta Kappan. Akt. BURSALIOĞLU, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi, 16. Baskı, 2011.
- Efil, İ. (1983). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (10. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Eisenberg, R., Fasolo, P., ve Valerie D. L. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberg, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharsk, L. I., ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeniliderlik paradigmasının analizi. İnternette 29 Ekim 2016 tarihinde elde edilmiştir. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1).

- Erchul, W. P., Raven, B. H., ve Whichard, S. M. (2001). School psychologist and teacher perceptions of social power in consultation. *Journal of School Psychology, 39* (6), 483– 497.
- Erçetin, E. İ. (1995). *Okul müdür ile öğretmenlerin birbirlerini etkilemede kullandıkları güçler*. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-üst ilişkileri (Okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim, 26*, 21-31.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Basım). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları. Akt. ASLAN, Yetkin. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.
- Erkutlu, H. V. (2003). *Yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yönetici ve örgütsel etkililik üzerindeki etkileri: Beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, B. (2012). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekaları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri* (4. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 174. Akt. ZAFER, Demet. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Ertekin, Y., ve Ertekin, G. Y. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Akt. KOŞAR, Serkan. İlköğretim

Okulu Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Etzioni, A. (1961). *Comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*. New York: Free Press.

Foucault, M. (1978). *The history of sexuality: An introduction*. New York: Vintage Books.

French, J. P., Jr., ve Raven, B. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright (Ed.). *Studies in social power*. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.

Geybullayev, G. (2002). *Yönetimin esasları*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 28.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., ve Donnelly, J. H. (2002). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10. Basım). ABD: McGraw-Hill, Inc.

Gökkaya, F. (2010). *Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın köşk ve germencik ilköğretim okulları örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Greenberg, J., ve Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn & Bacon.

Griffin, R. W. (2002). *Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Griffin, R. W. (2006). *Fundamentals of management* (4th ed.). USA: Houghton Mifflin Company.

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.

- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, M. (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hales, C. (1997). Power, authority and influence, A. Harris, N. Bennett, ve M. Preedy (Eds.). *Organizational effectiveness and improvement in education* (ss. 22-30). Buckingham: Open University Press.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., ve Slocum, J. W., Jr. (2002). *Management: A competency-based approach* (9th ed.). Canada: Pre-Press Company, Inc.
- Akt. KOŞAR, Serkan. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Hitt, M. A., Black, J. S., ve Porter, L. W. (2005). *Management* (International edition). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., ve Gales, L. M. (1996). *Organization theory: A strategic approach* (5th Edition). USA: Prentice Hall, Inc.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Horner, A. (1997). *Güç: Güç sahibi olma isteği ve güce sahip olmaktan korkma* (Çev. Semra Kunt). Ankara: HYB Yayıncılık.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Eserin orijinali 2004'te yayımlandı).
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Educational administration* (7. Baskı) (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici için örgüt içindeki davranış kılavuzu* (Çev. M. Odman). Ankara: Öteki Yayınları.
- Iacocca, L. (2007). *Bütün o liderler nereye gitti?* (Çev. Fezal Gülfidan). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- İşbilir, H. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâ yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- 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
- Karaduman, P. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı* (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel yöneticiler için güç yönetimi* (3.Basım). Konya: Eğitim Kitapevi.
- Karavelioğlu, A. M. (2015). *Liderlik* (1. Baskı). Lefkoşa: Comment Grafik ve Yayıncılık Ltd.
- Karip, E. (2005). *Eğitimin ekonomik temelleri, içinde: Eğitim bilimine giriş*. Yüksel Özden (Ed.). Türkiye: Pegem A Yayıncılık.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Kırel, Ç. (1996). Örgütlerde güdüleme süreci ve kuramları. E. Özkalp (Ed.). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütlerde güç kullanımı: çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 1031, İ.İ.B.F. Yayın No:13.
- Koçak, R., Yılmaz, D., ve Gökler, R. (2013). Okul yöneticilerinin yetki kullanımı kaygı ölçeği (OYKÖ): Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 395-415.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koop, R., ve Grant, R. (1993). *Information systems and power: Structural versus personal views*. İnternette 18 Eylül 2016 tarihinde elde edilmiştir. <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=158011.158235>
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F., ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Koşar, S., ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603. İnternette 16 Eylül 2016 tarihinde elde edilmiştir. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuvey/article/viewFile/5000050514/5000047772>.
- Kretner, R. (1983). *Management* (2nd ed.). Boston: Houghton Niftlin Company.
- Laios, A., Theodorakis , N., ve Gargalianos, D. (2003). Leadership and power: Two important factors for effective coaching. *International Sports Journal*, 7(1), 151.

- Lawrence, T. B., ve Robinson, S.L. (2007). Ain't misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Liu, M. M. A. ve Fang, Z. (2006). A power based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 497-507.
- Loo, H. V. D., ve Reijen, W. V. (2006). *Modernleşmenin paradoksları* (Çev. Kadir Canatan). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: McMillan.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- Machiavelli, N. (1996). *Hükümdar* (Çev. Y. Türkiye). İstanbul: Düşünen Adam Yayınları.
- Martin, J. (2001). *Organizational behavior* (2nd ed.). Italy: Thomson Learning. Akt. ÖZASLAN, Gökhan. Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Massie, J. L. (1983). *İşletme Yönetimi* (Çev. Şan Özalp ve diğerleri). Eskişehir: Baytaş Yayıncılık.
- Mc Shane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (3rd ed.). New York: The MacGraw Hill Companies, Inc.
- Medina, F. J., Munduate, L., ve Guerra, J. M. (2008). Power and conflict incooperative and competitive context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. İnternette 29 Ekim 2016'da elde edilmiştir. <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713684945>
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (ss. 197-200). Glencoe: The Free Press. Akt. BURSALIOĞLU, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, Ankara, 2011.
- Mondy, R.W., ve Premeaux, S. R. (1995). *Management: Concepts, practices and Skills* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Munduate, L., ve Gravenhorst, K. M. B. (2003). Power dynamics and organizational change: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.
- Nahavandi, A., ve Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Akt. ÖZASLAN, Gökhan. Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Onaran, O. (1974). Yetki göçerimi-yetki devri. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1), 3-26.
- Özalp İ. (1990). *İşletmelerde yönetim fonksiyonlar ve organizasyon*. Ankara: Vergi.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özaslan, G., ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özden, Y. (2005). Eğitimde yeni değerler (Geliştirilmiş 6. Baskı). Pegem Yayıncılık. ISBN 975-6802-02-2. İnternette 29 Ekim 2016'da elde edilmiştir. <http://pegem.net/dosyalar/dokuman/16112007115837E%C4%9Fitimde%20Yeni%20De%C4%9Ferler.pdf>
- Özder, H., Seyhani, M., ve Konedraı, G. (2009). KKTC ilkokul öğretmenlerine uygulanan ödül - ceza politikalarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 109-131. İnternette 24 Mart 2017'de elde edilmiştir. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/47130-20110602164512-5.-seyhani.pdf>
- Özgan, H., ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 66 16 (2011), 66-85.

- Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü İletişim ve Liderlik*, 18, 99-119. İnternette 9 Nisan 2017’de elde edilmiştir.
- Özkalp E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, N. D. E. (2013). *Liderlik yönetim ve organizasyon*, Özalp, İ. (Ed.).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Özmen, F., ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Peker, Ö., ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Percy, P. M. (1996). *Relationships between interpersonal power and followers’ satisfaction : A leadership perspective*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Graduate School, University of Kentucky. Akt. ÖZASLAN, Gökhan. Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Pfeffer, J. (1992a). *Güç merkezli yönetim* (Çev. Elif Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Pfeffer, J. (1992b). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. USA: Harvard Business School Press.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S., ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Uluslararası*

Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi. İnternette 27 Ekim 2016'da elde edilmiştir. <http://www.akademikbakis.org/22/11.pdf>

- Rahim, M. A. (1986). Some psychometric properties of two measures of French and Raven bases of power. *The Journal of Psychology*, 120(5).
- Rahim, M. A., Antonioni, D., ve Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rahim, M. A., Khan, A. A., ve Udin, S. J. (1994). Leader power and subordinates organizational commitment and effectiveness: Test of a theory in a developing country. *The International Executive*, 36(3), 327-341.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Borman, C. A., ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational supports as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev. S. A. Öztürk). Eskişehir: ETAM.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Russell, B. (1990). *Güç: Yeni bir sosyal analiz* (Çev. M. Ergin). İstanbul: Cem Yayınevi. (Eserin orijinali 1938'de yayımlandı).
- Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior* (6. Baskı). ABD: John Wiley & Sons, Inc.

- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc. Akt. KOŞAR, Serkan. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Scott, J. (2001). *Power* (1st ed.). London: Polity Press.
- Seçkin, N. (1990). Orta dereceli okul öğretmenlerin aldıkları ödüller ve cezalara ilişkin bir çalışma. *TED Eğitim ve Bilim*, 77, 24-36.
- Sezgin, F. (2007). Okul yöneticisi ve liderlik. Özdemir, S. (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sezgin, F., ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296. İnternette 16 Eylül 2016'da elde edilmiştir.
<http://www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article/download/235/220>
- 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(5), 167-179.
- Şahin, N. H., ve Batıgün, A. D. (1997). Bir özel hastanede iş doyumu ve stresi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39), 57-71.
- Şimşek, Ş. M. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (12. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M., ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (1. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (Ed: Y. Özden) Eğitim ve okul yönetimi (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Titrek, O., ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin 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.
- Topaloğlu, T. (2017). Ekiplerin Motivasyonu. E-motivasyon.net. Türkiye'nin Motivasyon Adresi. İnternette 23 Mart 2017'de elde edilmiştir. <http://www.e-motivasyon.net/ekiplerin-motivasyonu.html>
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tsui, K. T., ve Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.
- Turgut, T. (2001). *Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uğur, S. S., ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), ISSN: 1309-8039 (Online). İnternette 27 Mart 2017'de elde edilmiştir. http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/OYBED2014_1/sevtaap_sariog.pdf
- Uğurlu, C. T., ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. ISSN: 1304-0278. 15(56), 98-119.

- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188. İnternette 01 Mart 2017 tarihinde elde edilmiştir. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/2159>.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul kurum yöneticilerinin güç tipi tercihleri: Mersin ili merkez ilçelerinde örnek bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Üstüner, M. (1999). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ward, E. A. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press, New York.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (1. Baskı) (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Wrong, D. H. (1997). *Power: Its forms, bases, and uses* (2nd ed.). USA: Transaction Publishers.
- Yakın Doğu Üniversitesi Vikipedi. (1988). *Yakın Doğu Üniversitesi logosu*. İnternette 22 Mayıs 2016 tarihinde elde edilmiştir. https://tr.wikipedia.org/wiki/Yak%C4%B1n_Do%C4%9Fu_%C3%9Cniversitesi.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş yerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402. İnternette 06 Eylül 2016 tarihinde elde edilmiştir. http://www.kefdergi.com/pdf/20_2/20_2_2.pdf.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin 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.
- Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı

Değerli Eğitimci,

Bu araç, “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, **Kişisel Bilgi Formu**; ikinci bölümde, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik **Görüşme Formu** yer almaktadır.

Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlemesi toplu halde yapılacağı için, isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tuncay ÖZCENAY
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması
Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1 - KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu lütfen size uygun şekilde çarpı(X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : 1.()Kadın 2.()Erkek

2. Yaşınız : 1.()21-29 2.()30-39 3.()40-49 4.()50 ve üzeri

3.Mesleki kıdeminiz:

1.() 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 ve üzeri

4.Eğitim Durumunuz: 1.()Lisans 2.()Yüksek Lisans 3.()Doktora

5. Okulunuzdaki göreviniz:

1. () Müdür 2.()Müdür Yardımcısı 3.()Öğretmen

6. Yöneticilikteki Kıdeminiz:

1.() 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 ve üzeri

BÖLÜM 2 – GÖRÜŞME FORMU:

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin görüşleriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
2. Okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin görüşleriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce (baskı ve cezalandırma gibi yöntemlerle kontrol etmeye çalışma) ilişkin görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
4. Okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücüne ilişkin görüşleriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Ek 2. Uygulama İzin Yazısı



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2016/1B -2272 Lefkoşa, 06 Ekim 2016

Sayın Tuncay ÖZCENAY,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı okullarında görev yapan "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların **Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü**'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.


Hakkı BAŞARI
Müdür Muavini
ve
Müdür (V)

/FB

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Kıbrıs'ın başkenti Lefkoşa'da doğdum. İlkokula Şht. Yalçın İlkokulu'nda başlayıp son sınıfı Gelibolu İlkokulu'nda, ortaokul ve liseyi de Lefkoşa Türk Maarif Koleji'nde tamamladım. 1991 yılında Türk Öğretmen Koleji'ni kazandım. 1995 yılında mezun olduktan sonra Türkmenköy İlkokulu'na tayin edildim. 2 yıl burada görev yaptıktan sonra Değirmenlik İlkokulu'na geçtim. 6 yıl Değirmenlik İlkokulu'nda görev yaptıktan sonra Lefkoşa 9 Eylül İlkokulu'nda çalışmaya başladım. 1 yıl da burada görev yaptıktan sonra Lefkoşa Vakıf Anaokulu'na geçtim. Vakıf Anaokulu'nda da 1 yıl çalıştım ve halen 12 yıldır görev yapmakta olduğum Lefkoşa Necati Taşkın İlkokulu'na geldim. Evli ve iki kız çocuk annesiyim.

