



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ,  
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI  
GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI  
(KALE ÖZELİ)**

**Fatma KAYGIN**

**Denizli-2020**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİM  
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI  
(KALE ÖZELİ)**

**Fatma KAYGIN**

**Danışman**


**Dr. Öğr. Üyesi Muammer KUNT**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Fatma KAYGIN tarafından hazırlanan “Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının Kale Özelinde İncelenmesi” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

  
Dr. Öğr. Üyesi Muhammer KUNT  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..22/01/2020 tarih ve...05/13....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Mustafa BULUŞ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmada;

1. Proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
2. Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
3. Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
4. Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
5. Bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

  
Fatma KAYGIN

## TEŞEKKÜR

Akademik eğitime başladığım günden itibaren yakın ilgi ve desteklerini esirgemeyen Enstitü hocalarıma,

Proje çalışmamın her aşamasında bana destek olan, araştırmamın her alanında yardımcı olan, motive edici tavrından dolayı sayın hocam Dr. Muammer KUNT' a,

Bana destek olan eşime ve ocuklarıma, Kale İlçe Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼'ne, g¼r¼řme yaptığım sınıf ¼đretmenlerine ve okul m¼d¼rlerine, beni cesaretlendiren ve her zaman destek olan arkadaşım G¼lřen ASLAN' a,

Teőekk¼r ederim.

Fatma KAYGIN

## ÖZET

### **Yöneticilerin Okul Yönetiminde Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kale Özelinde İncelenmesi**

KAYGIN, Fatma

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Muammer KUNT

Bu araştırmada; Denizli'nin Kale ilçesinde bulunan ilkokul müdürlerinin, okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında öneriler yapılması ve yöneticilere yol gösterici olması, araştırmanın beklenen diğer bir amacıdır.

Araştırmanın amacına ulaşmak için, uygun verilere ulaşmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi tekniği seçilmiş ve görüşme tekniklerinden yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kale ilçesindeki ilkokullarda görev yapan 15 sınıf öğretmeni ile görüşme yapılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan ve uzman desteğiyle geliştirilen görüşme formuna gönüllü olarak seçilen öğretmenler cevap vermiştir. Verilerin içerik analizleri yapılarak, oluşturulan tema başlıkları yorumlanmış ve sonuca ulaşılmıştır.

Eğimin lideri olan yöneticilerin, okullarındaki öğretmenleri etkilemesi çok kolay bir iş değildir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticiler tarafından ödül gücünün yeterince kullanılmadığı, en fazla yasal gücün kullanıldığı karizmatik güce sahip yöneticilerin ise daha etkileyici ve başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendi kişisel özelliklerini yasal yetki ve güçlerle donatarak, eğitimin istendik amaçları doğrultusunda uzman olarak yöneticilik yapan ve bunu davranışa dökabilen okul müdürlerinin etkileyici olduğu ve lider olarak görüldüğü ulaşılan diğer bir sonuçtur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, öğretmen, güç kaynakları, güç, yetki

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM : GİRİŞ .....	1
1.1 Problem Durumu .....	3
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.3 Alt Problemler .....	4
1.4 Araştırmanın Amacı .....	5
1.5 Araştırmanın Önemi.....	5
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.7 Sayıtlar .....	6
1.8 Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	6
2.1. Kavramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. Güç. ....	7-8
2.1.2. Güç Kaynakları.....	8-9
2.1.2.1. Yasal güç. ....	9
2.1.2.2. Zorlayıcı güç.....	9-10
2.1.2.3. Ödül gücü. . ....	10
2.1.2.4. Karizmatik güç. . ....	10-11
2.1.2.5. Bilgi ve Uzmanlık gücü. ....	11
2.1.3. Güç Kullanma. ....	11-14
2.1.4. Gücü Etkili Kullanan Yöneticilerin Ortak Özellikleri.....	14-15
2.2. İlgili Araştırmalar.....	15-18
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	19
3.1. Araştırmanın Modeli .....	19
3.2. Çalışma Grubu.....	20
3.3. Veri Toplama Aracı.....	20

3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	20
3.5. Verilerin Analizi .....	21
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM .....	22
4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum .....	22
4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum .....	23-24
4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum .....	24-25
4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum .....	25-26
4.5. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum.....	26-27
BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	28
5.1. Tartışma.....	28-33
5.2. Öneriler.....	33-34
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	34
5.2.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler .....	34
KAYNAKÇA.....	35-36
EKLER.....	37
EK.1 GÖRÜŞME FORMU .....	37
EK.2 ÖZGEÇMİŞ.....	38



## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1	<i>Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları yasal güce ilişkin oluşan alt temalar</i>	22
Tablo 4.2	<i>Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları ödül gücüne ilişkin oluşan alt temalar</i>	23
Tablo 4.3	<i>Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin oluşan alt temalar</i>	24
Tablo 4.4	<i>Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları karizmatik güce ilişkin oluşan alt temalar</i>	25
Tablo 4.4	<i>Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin oluşan alt temalar</i>	26

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim sisteminde, eğitim politikaları başta olmak üzere müfredat, materyal, teknoloji gibi alanlarda yapılan her türlü reform ve iyileştirme çabalarının başarısı, uygulamada büyük ölçüde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerine, algılarına ve adanmışlıklarına bağlıdır. Bu çerçevede odağında çocuğun refahı olan kapsayıcı ve nitelikli bir eğitim hizmetinin sağlanmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki becerilerinin geliştirilmesi öncelikli bir önem taşımaktadır. Ayrıca mevcut insan kaynağının en verimli şekilde kıymetlendirilmesi için aidiyet duygusunu güçlendirecek adımlar atılacaktır. Aidiyetin güçlenmesi için öğretmen ve yöneticilerin hakları konusunda gerekli duyarlılık gösterilecektir (2023 Vizyon Belgesi).

Okulların başarıyı yakalamasında ve ideal eğitim ortamlarının oluşmasında okul müdürlerinin yöneticilik anlayışı oldukça önemli bir yer tutar. Eğitim sistemimizin amaçları baz alınarak öğrenci, veli ve öğretmenleri bir arada tutabilmek birçok sorunun ortadan kaybolması ve bir daha yaşanmaması anlamına gelir.

Eğitimde hızlanan teknoloji, velilerin yüksek beklentileri ve öğretmenlik mesleğinin niteliğinin değişmeye başlaması okul müdürlerinin görev tanımını değiştirmeye başlamıştır. Oluşan bu durum yöneticilere daha da fazla yük getirmektedir. Buraya kadar anlatılandan çıkarılan sonuç ise değişen yöneticilik görevinin ve idareci özelliklerinin sürekli araştırılması gerekliliğidir (Üstüner, 1999; Akt. Özcanay, 2017).

Bazı eğitim kurumlarının çalışanlarında okula aidiyet anlamında zayıf bir kültür vardır. Bu okullarda yönetici ile öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim ve bağlar zedelenmiştir. Herkes birbirine karşı olmaması gereken düşük bir beklenti içerisinde. İletişim yetersiz ve motivasyon düşük, moraller en alt seviyededir. Koordineli bir hareket yoktur. Üyeler arasında sevgi, saygı ve birbirini kabullenme zayıflamıştır.

Okul müdürünün asıl görevi okulda iyi bir ortam meydana getirmek olmalıdır. Sadece denetleme yapan bir pozisyonda bulunmamalıdır. Okul müdürleri denetim yaparken sadece yasalara bağlı kalırsa okulda olması gereken ortamlar oluşmayacaktır. Okul müdürlerinin yönetim görevine yüklediği değere herkes ayak uydurabilmelidir. Sağlam bir vicdani ve yazılı görev mekanizması oluşturmalıdır.

Okul müdürleri, ğretmenlerinin yönetmeliklere ve yasalara uyup uymadıklarını mutlaka denetlemelidir. Bu denetimin en kolay yolu ise ğretmenlerdeki aidiyet duygusunu artırmak olacaktır. Aidiyet duygusu ise, okulun amaçları etrafında toplanıp personelini alıştırabilmekle olacaktır. ğretmenleri ile sürekli bir araya gelerek çeşitli organizasyonlar düzenlemek, personelini özel günlerinde hatırlamak ve onları her ortamda överek denetimler eksiksiz yapılabilir ve devam eder. (Vehbi, 2012; Akt. Acartürk, 2018). Okul içinde ve okul dışında düzenlenen bu etkinlikler ile personel arasındaki iletişim artacağından herkesin mutlu olduğu bir okul ortamı oluşacaktır.

Okul müdürleri, öğretmenlerini okulun amaçlarının gerçekleşmesi için çalıştırmalıdır. Bunu yaparken de resmiyetin kendisine verdiği yetkileri kullanacaktır. Resmiyet bir gerekliliktir. G ve yetki ise i içe geçmiş iki kavramdır. Öğretmenler arasında idareci ve müdür gibi yöneticiliğe yüklenmiş iki anlam vardır. Bunlardan birincisi, müdürlerin yetkiyi kullanarak görevini yaptığıdır. İdareci olarak nitelendirilen yöneticilerin ise sadece yetkiyi kullanmadıkları, okulu yönetirken kişisel özelliklerini de kullanarak güçlü oldukları ve hatırlandıkları yönündedir.

Okul müdürleri öğretmenlerini etkilerken gücü ve yasayı bir baskı unsuru olarak kullanmamalıdır. Bunun için okul müdürlerinin gücü ve yetkiyi gerektiği şekilde kullanması ve hassas davranmasının önemi büyüktür. Okul müdürlerinin okul işlerini zamanında yaptırmasında ve öğretmenlerini eğitimsel açıdan yönlendirmesinde gücün önemli bir yeri olduğunun unutulmaması gerekir (Bursalıoğlu, 2005; Akt. zcenay, 2017).

Okulda uyumlu bir ortamın oluşması, yönetim, denetim ve eğitim ortamlarının düzenlenmesinde okul müdürünün katkısı çok büyüktür. Bu araştırmayla ilkokul müdürlerinin, okul yönetiminde kullandıkları güç kaynakları araştırılacak ve öğretmenlerin bu g kaynaklarına ilişkin bakış açıları değerlendirilecektir. Ortaya çıkan sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılarak önerilerde bulunulmasıyla mevcut okul müdürlerinin ve göreve yeni başlayacak idarecilerin faydalanacağı bir araştırma olacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumlarına, araştırmanın neden önemli olduğuna, amacına, araştırmanın sorularının neler olduğuna, araştırmanın sınırlılıklarına ve varsayımlarına yer verilmiştir.

### 1.1.Problem Durumu

Okulların başarı göstermesinde, yöneticinin kişisel özellikleri, yönetim bilgisi ve uygulama becerisi çok önemlidir. Okulu, Milli Eğitim sisteminin istendik amaçları doğrultusunda öğrenci, öğretmen ve aile döngüsünde yönetmek başarılı bir yöneticiliğin belirleyicisidir.

Belli bir amacı olan yöneticiler, okulda görevli öğretmenlerini bu amaçların yolunda okullarının faydası için işler yapmaya koşullandırabilir. Okul müdürünün iyi bir uygulama planı ve amacı olmalıdır. Okul müdürleri öğrencilerin iyi bir eğitim almasında, kişisel olarak gelişmesinde, okulun eğitimin amaçları noktasında kullanılmasına, eğitimin amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesine kadar önemli görevleri vardır.

Okul müdürlerinin en önemli görevlerinden birisinin de çalışanlarıyla aynı amaç ve bütünlüğe ulaşarak, görevleri anlamında performanslarını artırmak ve yasal olarak gerekli seviyeye ulaştırmaktır denmektedir (Buluç, 1998; Akt. Şekerci, 2009). Buraya kadar anlatılanları uygulayabilen bir okul müdürü, okulunda sağlam bir okul kültürünü de oluşturmuş olacaktır.

Okul müdürlerinin öğretmenlerini yönetmesi ve ortak amaçların bütünlüğünde toplayabilmesi için kişisel özelliklerine ek olarak bazı yönetsel güç ve yasallığı gerektiren yetkilerini de uygulaması gerekecektir. Okul müdürlerinin öğretmenlerinin mesleğini geliştirmeli ve olumsuz davranışların önüne geçmesi için gücü ve yetkiyi kullanması şarttır.

Güç bir liderde bulunması gereken ve olmazsa olmaz bir özellik olarak karşımıza çıkar. Okul müdürlerinin okul yönetimde başarıyı yakalaması ve istendik eğitim çalışmalarını sürdürmesi, gücün akıllı kullanımına bağlıdır ve ihtiyaç olarak görülmelidir. Bu nedenle okul müdürleri, gücünü ve yetkisini yasaların izin verdiği çerçevede, şahsi özelliklerini de katarak kullanmaya çalışırlar ve bir zorunluluktur.

Gücün yerinde ve kişiye uygun kullanılması öğretmenlerde büyük bir hayranlığa sebep olur ve etkisi uzun sürer (Bursalıoğlu, 2005; Akt. Sezgin, 2010). Ancak gücün yönetici tarafından yersiz ve kendini tatmin için kullanılması çalışanlarda büyük yaraların açılmasına neden olur.

Karamana (1999) araştırmasının içeriğinde, gücün kullanımının birden fazla çeşidinin olmasına ve farklı farklı isimlendirilmesine rağmen, anlamları karşılaştırıldığında

ortak noktalarının çok olduğunu söylemektedir. Bu sebeple de güç kaynaklarının birbirlerini tamamlayan ögeler olduğu bilinmektedir denmektedir. Okul müdürlerinde ve diğer yöneticilerde güç kaynaklarından birine sahip olunması diğerlerinin niteliğini bizlere gösterecektir. Burada anlaşılan nokta yöneticilerde birden fazla güç unsurunun olabileceğidir (Akt. Çalık, 2011). Gücün yerinde ve zamanında amacına uygun kullanılması gerekir. Yöneticilerde bütün güçlerin birleşmesi ise liderliği ortaya çıkarır.

Okulların lokomotifi olan yönetici ve öğretmenlerin, eğitim uygulamaları sırasında aralarındaki iletişim ve uyum, eğitimin geleceğini oluşturur. Yöneticilerin, okullarını yönetiminde kullandığı yöntem ve tekniklere karşı öğretmenlerde bir algı oluşacaktır. Öğretmenlerin bu algısını da yöneticilerin başvurduğu güç kaynakları belirleyecektir.

Bu araştırmada, yöneticilerin okullarını yönetirken kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerde oluşan algılar incelenecektir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Okul müdürlerinin bireysel anlamda kullandıkları güç kaynakları, etkili bir okul yönetiminin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin bu güçlerini olumlu anlamda kullanıyor olması, öğretmenlerin yöneticiye karşı bağlılığını artıracaktır.

Okul müdürü destekleyici olmalıdır. Öğretmenleriyle gurur duymalı ve adil olmalıdır. Personeline güven vermelidir. Her türlü konuda dengeyi sağlayan, bir rol model lider olmalıdır. Bir yöneticinin bu özellikleri barındırması ancak güç ve yetkinin özverili bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda yapılacak olan bu araştırmanın problemini; yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları nelerdir? cümlesi ifade etmektedir.

## **1.3. Alt Problemler**

Bu çalışmanın amacına ulaşması için aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır.

1) Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları yasal güce ilişkin öğretmenlerde oluşan algılar nelerdir?

2) Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmenlerde oluşan algılar nelerdir?

3) Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları zorlayıcı gücüne ilişkin öğretmenlerde oluşan algılar nelerdir?

4) Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları karizmatik güce ilişkin öğretmen algıları nelerdir?

5) Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen algıları nedir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada ulaşılmaması istenen amaç; Denizli'nin Kale bölgesinde bulunan ilkököl müdürlerinin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin sınıf öğretmeni görüşlerini detaylı bir şekilde incelemektir. Problemin görüşmeciler tarafından eğitimin hangi boyutlarında algılandığını saptamaktır. Ayrıca elde edilen veriler doğrultusunda öneriler yapmak ve yöneticilere de yol gösterici olması araştırmanın beklenen diğer bir amacıdır.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Eğitim sistemi; bakanlıktan başlayarak okul müdürünü, öğretmeni, öğrenciyi, veliyi ve diğer eğitim çalışanlarını içerisine alan sistematik bir döngüdür. Eğitim sisteminin içinde yer alan bu unsurların arasındaki olumlu yaşantılar, başarının ve kalitenin yakalandığı eğitim ve öğretim ortamlarını ortaya çıkaracaktır. Bu eğitim sistematığının içinde oluşabilecek arızalar eğitim öğretim faaliyetlerinde olumsuzluğa neden olur ve eğitim öğretim çalışmalarının kalitesini de düşürür.

Bu araştırma; ilkököl eğitiminin uygulayıcısı olan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarını ortaya koyacak ve ortaya çıkan bulguların yorumlanmasıyla da yol gösterici olacaktır.

Bu araştırma güç kaynaklarının idareciler tarafından nasıl kullanıldığını, bu güç kaynaklarının kullanıldığında yararlı mı veya nerelerde nasıl kullanılması gerektiğinin belirlenmesini ve eğitim öğretime yaptığı etkinin bilinmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca güç kaynakları kullanımı hakkında öğretmenlerde oluşan görüşlerin bilinmesi ve karşılaştıklarında verdiği tepkileri de ortaya çıkması bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Araştırma sonucunun ve önerilerinin, eğitimin her kademesinde görev yapan idarecilerle, öğretmenlerle ve müdürlüklerle paylaşılarak eğitime olumlu yönde katkıda bulunulacağını

düşünülmesi bu araştırmanın önemini daha da artırmaktadır. Özellikle Kale bölgesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere de yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

### 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılında, Denizli iline bağlı Kale ilçesinde bulunan ilkokullar ile sınırlıdır.

2. Araştırma verileri Denizli iline bağlı Kale ilçesinde bulunan sınıf öğretmenlerinin görüşme formuna verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### 1.7.Sayıtlar

Bu çalışmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır;

1- Bu çalışmada kullanılan yöntem ve teknikler, araştırmanın konusuna, amaçlarına ve probleme cevap bulması bakımından uygundur.

2- Çalışma grubu olarak görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin sayısı istenilen nitelik bakımından yeterlidir.

3- Görüşme yoluyla elde edilecek bilgiler, öğretmenlerin kendi düşünceleridir.

4- Görüşmede gönüllülük esas alınacaktır, rahat ve uygun bir ortamda yapılacaktır, bilginin ve görüşmecinin gizliliği esas alınacaktır.

### 1.8.Tanımlar

*Güç:* İstenilen sonucu elde etmek için başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.

*Güç Kaynakları:* Yöneticilerin amaçlarını uygulayabilmesi için kullandığı dayanaklardır. Bu dayanaklar; yasallık gücü, ödüllendirmeyle yapılan güç, zorlama gücü, uzmanlığın verdiği güç ve karizmadan doğan güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Yasal Güç:* Yöneticilerin görevini icra ederken kullandığı ve kanun maddelerine dayanan bir yetkiye denmektedir. Bu gücü kullanan yöneticiler resmîyet güçlüdür ve memurların uyması gereken bir güçtür.

*Ödül Gücü:* Yapılan olumlu işlerin karşılığında çalışanlara verilen ve içeriğinde maaşın artışı, terfi, sorumluluğun artışı, çok iş verilmesi, makam ve mevkiinin yükseltilmesi ve sözle ödülme gibi çeşitliliklerle çalışanların motive edildiği bir güçtür.

*Zorlayıcı Güç:* Adından da anlaşılacağı üzere, çalışanlar üzerinde zor kullanarak uygulanan bir güçtür. Yöneticiler bu gücü kullanıp, altlarında çalışan personeli kontrol altına alarak işlerin yaptırılmasını sağlarlar. Kontrol etmenin zor kullanılarak yapılmasıdır.

*Uzmanlık Gücü:* Bir yöneticide bulunması gereken ve yönetim alanındaki bilgi, beceri ve deneyimin fazlaca bulunduğu güç çeşididir. Yöneticilerin mesleki bilgisiyle personeli kontrol etmesini sağlar.

*Karizma Gücü:* Kişisel özelliklerin ön plana çıktığı, çalışanlar tarafından kabul gören ve saygı duyulan bir güç çeşididir. Bu güce sahip olan idarecilerin çevresindekileri etkileme gücü yüksektir.

*Yetki:* İdarecilerin görevlerini yerine getirirken, devletin kendisine verdiği resmi güçlerin kullanılmasına ve uygulamaya konulmasını sağlayan haklardır. Çerçevesi ve etkileme alanı kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir.

*Okul Müdürü:* Devletin var olan eğitimsel amaçlarını uygulayan ve denetleyen makamdır. Bu makamda görev alan bir yönetici, devletin amaçları doğrultusunda vizyon ve misyon belirleyerek eğitim faaliyetlerini sürdürür.

*Öğretmenlik Mesleği:* Devletin ve toplumun belirlediği eğitim amaçları doğrultusunda bireylere eğitim ve öğretim sunmakla görevli öğreticidir.



## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

İlkokul eğitimi, eğitim hayatının ilk kademesidir. İlkokul eğitimi, çocuğun okulu ve öğretmenini sevmesi, ilk teorik bilgilerin alındığı ve çocuğun toplumsallaşmaya başlaması yönünden oldukça önemli bir dönemdir. Eğitim sistemimizin temellerinde insan olduğu ve insanın yetiştirmenin de profesyonel bir iş olması gerektiği unutulmamalıdır ve daima canlı tutulmalıdır. Bu canlılığı öğrenciye aktaracak olan uygulayıcılar öğretmenlerdir. Öğretmenler de iyi yönetilmek ve rahat etmek isterler. Bu ortamı hazırlayacak olan da okul müdürüdür. Okul müdürünün öğretmenleri iyi yönetmesiyle aralarında pozitif bir uyum gelişecek ve bunun neticesinde de eğitimin kalitesini artacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde; güç ile ilgili kavramların tanımları, gücün yönetimdeki yeri, güç kaynakları, gücün kullanımı, güçle ilgili kavramlar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

#### 2.1.1. Güç

Güç, sürekli kullandığımız ve her alanda sıkça başvurulan bir terimdir. Sınıfta, okulda, ailede kısacası her anımızda başvurabileceğimiz önemli bir davranıştır. Yönetici konumunda bulunan insanların almış olduğu kararların hayata geçmesi, uygulanabilir olması, çalışanlarını kurumlarının amaçlarına adapte edebilmesi ve yönlendirme yapması ancak güç ile mümkün olur.

Okul müdürleri her türlü yönetim faaliyetlerini bu güçlere dayanarak yapar. Okul müdürlerinin başarıya ulaşması ve çevresindekileri etkileyebilmeleri için sahip olduğu güçleri etkili olarak kullanması gerekecektir.

Güç bir liderde bulunması gereken en önemli özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yönetim anlamında başarıyı yakalaması için yasal çerçevede çizilen güçleri kullanması gerekir. Yöneticinin gücü elinde bulundurması bir gerekliliktir. Güç olmazsa başarı da gelmeyecektir. Öğretmenlerin ve okuldaki diğer çalışanların gücü kabul etmesi de yöneticinin başarılı olduğunun göstergesidir.

Çalışanların iş doyumu, davranışlarının istendik yönde şekillenmesi ve başarılı bir eğitim ortamının oluşması ancak güçle mümkün olacaktır. (Şimşek, 2002; Akt. Akçay,

2003). Başarıyı yakalayan kurumlarda görevli idarecilerin, üzerlerindeki gücü etkin bir şekilde kullandığı görülmektedir.

Güç ile ilgili genel bir tanımlama yapılacak olursa "Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir." denilebilir (Koçel, 2005; Akt. Yaman ve Irmak, 2010). Güç, bir örgütte çalışan yönetici veya diğer sosyal oluşumların birbirini etkileyerek, sözünü geçirmesi ve yapılması gereken işlerin bu şekilde yapılmasının sağlanması süreci anlamına da gelmektedir. (Alkın, 2006; Akt. Coşkun ve Aydın, 2007). Ancak yönetici tarafından gücün yerinde kullanımı çok önemlidir.

Etzioni'ye göre (1961) güç bir öznenin, isteklerini ve emirlerini yapması için diğer bir özneyi etkileme veya ikna etme sürecidir. Yöneticilerin gücü elinde bulundurması ve kullanması, kurumunun ve kendi isteklerinin hayata geçmesiyle oluşur. Çalışanlarını etkileyebilen yöneticiler işlerin yolunda gitmesini sağlayacaktır ve sıkıntı yaşamayacaktır (Akt. Aslanargun, 2009:s.11).

Güç kavramının içinde barınan birçok özellik de vardır.

- Güç, sosyalliğin bir gereğidir. Çalışanların arasında bir etkileşim oluşmasına neden olur. Güç, kişiler arasında olumlu ve olumsuz bir iletişime neden olabilecektir.
- Güç, her zaman aynı etkiyi gösteremeyebilir. Yöneticinin gücünü kullanması ve etkili olması bazı değişkenlere de bağlıdır. Gücün kullanımı konusunda yerindelik ve zamanlama ön plana çıkmaktadır. Yerinde ve zamanında kişilere özel olarak kullanılan güçler etki yapacaktır.
- Gücün ve otoritenin birbirine yakınlığı ve benzerliği söz konusu olsa bile birbirinden ayrılırlar. İki kavram birbirine karıştırılmaktadır. Otoritesini kullanan yöneticiler aslında güçlü olmanın verdiği yasallığı kullanmaktadır.

Uygulama örneklerine bakıldığında otoritenin etki alanının güce göre daha sınırlı olduğu görülmektedir. Otoritenin en güzel örneği, kurumlarda çalışan personel arasındaki ast üst ilişkisidir. Üst makamın verdiği yasal emirleri aslar kabul eder ve verilen görevi de yapmak yasal zorunluluktur.

Okullar ve iş yerleri, gücün kullanımı hakkında ve gücün sadece yöneticilerde bulunan bir vasıf olmadığını bizlere göstermektedir. Bu durumda gücü sadece yöneticilerle değil, işyerlerinde oluşan diğer güç gruplarıyla da incelemek gerekir. Yöneticinin altındaki astlar, sendika temsilcileri, siyasilere yakınlığı bulunan çalışanlar ve sosyal grup liderleri de

bazı güçlere sahiptirler. Bu güç sahipleri de yöneticilerini etkileyebilme özelliğine sahiptirler. Bu gruplar ellerinde bulundurduğu güce dayanarak idarecilerini etkileyip, ulaşmak istedikleri amaçlara yönlendirebilirler (Şener, 2007; Akt. Kayalı, 2011).

### 2.1.2. Güç Kaynakları

Güç kaynaklarının oluşmasında ve güce sahip olunmasında mutlaka bir dayanak noktası vardır. Güce dayanak oluşturan kaynaklar, gücün nasıl oluştuğu ve kontrolünün nasıl yapıldığı hakkında bizlere görüş verir. “Gücün elde edildiği yerler neresidir ve nasıl elde edilir?” sorusuna cevap bularak gücün kaynaklarını bulabiliriz.

Diğer bireylerin davranışsal tepkilerini istedik amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek ve kontrolünü sağlayabilmek, güç kaynaklarının temellerini meydana getirmektedir. (Bayrak, 2001; Akt. Koç, 2016).

French ve Raven (1959) kişi, grup, takım ve örgütler arasında oluşan etkileşimleri gözlemlemiş ve güç çeşitlerini bazı boyutlarda ortaya çıkarmışlardır. Bu boyutlar yasallığın verdiği güç, zorlama yapılarak kullanılan güç, etkin ödüllendirmenin gücü, karizmaya bağlı benzeşimsel güç, bilgi ve uzmanlık gücü olarak ele alınmıştır (Akt. Kızannıklı, 2016).

Bunların yanında Max Weber, geleneksel otorite tanımlaması yaparak güç kaynaklarına ekleme yapmıştır. Resmi olan ve olmayan işyerlerindeki örgüt yöneticileri, çalışanlarını etki altına alabilmek için yukarıda sayılan güç kaynaklarının farklı türlerini kullanırlar. Bu sebeple güce kaynak oluşturan kaynaklarını açıklayabilmek, iş yerlerinde kullanılabilen çeşitli güç türlerini ortaya çıkarması ve anlaşılması bakımından son derece önemlidir.

Gücün kaynağının ne olduğunun bilinmesi kişileri daha dikkatli olmaya ve işlerinde özen göstermeye sevk edecektir. Aşağıda güç kaynaklarının tanımları ve nasıl kullanıldığı hakkında bilgiler verilmiştir.

**2.1.2.1.Yasal güç:** Yasal güç eğittir otoritedir. Otoritenin en güzel örneği, kurumlarda çalışan personel arasındaki ast ve üst ilişkisidir. Üst makamın verdiği yasal emirleri astlar kabul eder ve verilen görevi de yapmak zorunluluğu vardır.

Okullar ve iş yerleri, gücün kullanımı hakkında ve gücün sadece yöneticilerde bulunan bir vasıf olmadığını bizlere göstermektedir. Yasal gücü çalışanlar kabullenmiştir. Kurumun amaçları doğrultusunda yapılması gereken işlerin yapılması ve istenilen davranışların sergilenmesi gerektiği astlarca kabul edilir. Yöneticiye itaat etmenin bir

zorunluluk olduğu ve yöneticinin de hakkı olduğu düşünülen bir güç türüdür. Bu gücün kaynağı açıklanan bu durumlardır. Çalışanlar yöneticilerine koşulsuz itaat eder ve zorundadır. Çalışanlar, “yöneticim yasal olarak benim üstümdedir ve iş yaparken benden istediği şeyleri koşulsuz yerine getirmem gerekir” düşüncesine hakimdir. “Mecburiyet”, “yükümlülük”, “gereklilik” gibi kelimeler, yasal gücün kaynaklarını açıklamada kullanılan önemli kelimelerdir. Yasaların yöneticiye verdiği ve yüklediği makam gücü, iletişim ve sorumluluk alma gibi kavramlar yasal gücü daha da etkili hale getirmektedir.

Yöneticiler örgüt içindeki makamında görev aldığı anda yasal gücün sahibi olmuş olur. Yasal gücün böyle bir misyonu vardır. Yasal gücün yerinde kullanılması çok önemlidir. Yöneticiler, yasal gücü zorlama unsuru olarak görmeyip, çalışanlarının da fikirlerine önem vererek kararlar alırsa demokratik bir çalışma ortamını sağlamış olur. Bundan dolayı yasallığın verdiği güçle zorlayıcı gücü karşılaştırdığımızda, yasal gücün daha geniş bir etki alanının olduğunu görürüz.

Yöneticilerin almış olduğu kararlar ve kurum içi işleyiş planlarının uygun yapılması, astların yasal gücün kullanılmasını daha çabuk kabullenmesine neden olur ve etkili bir yöntemdir (Eren, 2010; Akt. Kızannıklı, 2016).

Yasal güç, yöneticiler için karşı koyulmaz bir durumdur. Bu güçle her şey halledilir, yasallığı vardır. Çalışanlar uymak zorundadır ve itaat etme söz konusudur. Yerinde ve gerektiği zamanında kişiye özel olarak kullanılması ise bu gücü yeterli kılacaktır.

**2.1.2.2. Zorlayıcı güç:** Zorlayıcı gücün tanımında, cezalandırıcı bir özelliğe sahip olması, çalışanların başarısızlığı karşısında baskının ve korkunun hâkim olduğu bir güçtür. Yöneticiler zorlayıcı gücü çeşitli şekillerde kullanırlar. Çalışanlarına istedik davranışları yaptırabilmek için maddi ve manevi her türlü zorlamayı içerir. Çalışanlar bu durumdan hiç memnun olmazlar. Fizikle güç kullanımından tutun, yöneticilerin çalışanlarına verebileceği uyarı cezasına, en sonunda ise çalışanın ilişkisinin kesilmesine kadar uzanır.

Baskı ve zorlama çalışanlarda mutsuzluğa neden olur. Çalışanların çoğu bu güce istemeyerek de olsa maruz kalmıştır ve kalmaya devam etmektedirler. Yöneticilerin astlarına zor kullanması, bazı fiziksel ve sözlü baskılara maruz bırakarak psikolojik baskı altında tutması, tehdit etmesi gibi uygulamalar zorlayıcı güce örnek verilebilir. Bireylerde veya grup üyelerinde korku ve baskı oluşturan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır. Bunun yanında yöneticilere itaat konusunda sıkıntılar yaşanması halinde derece ve kademe düşürülmesi, işten ayrılma ve görevine ek olarak fazlaca istenmeyen görevlerin verilmesi zorlayıcı gücün

diğer kullanım alanlarıdır ve çalışan üzerinde baskı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2016). Okul yönetiminde her zaman ters tepen bir güçtür. Baskıya karşı sürekli bir direniş söz konusudur. Yöneticilerin kendilerini kabul ettiremediği durumda uygulanır. Bu da yöneticinin, çalışanları karşısında acizliğini gösterir. Zayıf bir okul yönetimi vardır. Lider konumunda bulunan okul müdürleri bu güce gerekmedikçe başvurmamalıdır.

**2.1.2.3. Ödüllendirme gücü:** Yöneticilerin çalışanlarını motive etmek ve göstermiş olduğu başarılı davranışların devamını sağlamak için kullandıkları ve çeşitli eylemlerle ortaya koydukları bir güçtür. Bu gücün kullanılması yöneticinin liderlik pozisyonu ile alakadardır. Çeşitli şekillerde uygulanabilir. Yöneticilerin çalışanları ile arasında sıkı bir bağ oluşturan ve teşvik özelliği bulunan bir güç türüdür. Özellikle de olumlu davranışların devamının sağlanmasında etkilidir. Bireysel ve grupla da uygulanır. Yöneticilerin çalışanlarına yüklediği ve uygulandığında mutluluk duygusunu yaşatan ve çalışanların işe bağlılığını artıran bir güçtür. Yeri geldiğinde sözle övmek, maaş artışında bulunulması, görev ve sorumluluğunda artış sağlamak, ödüllendirmeyi diğer çalışanların önünde yapmak, kıdemini artırmak ve bulunduğu statünün değişmesi sağlamak bu güç türünün uygulama örnekleridir. Ödüllendirmenin verdiği güçle, çalışanlar görevlerini daha da özen göstererek yaparlar. Ödüllendirme çalışanlar için bir ayrıcalık göstergesidir. Ödüllendirme gücünü kullanan yöneticiler, okullarında sağlamış oldukları motivasyonla işlerini yönetirler ve etkilidirler. Aynı şekilde öğretmenler de öğrencilerine ödül gücünü kullanarak davranışlarının şekillenmesini ve değişmesini sağlayabilirler. Ödül her zaman olumlu bir pekiştiren olarak karşımıza çıkar.

**2.1.2.4. Karizma gücü:** Özdeşleşmek ve benzeşmek ile referans olmak gibi isim de verilen ve yöneticilerde bulunan örnek davranışlarının ön planda tutulduğu ve çalışanlar tarafından en fazla kabul gören güç türüdür. Çalışanlar bu güç sayesinde personelini etkilerler.

Yönetici, sosyal alanda bir referanstır ve çalışanlarda bir ilgi uyandırır. Okul müdürlerinin yöneticilik kişiliğinin personellerinde saygıyı uyandırması ve bunu olumlu olarak kullanması bu gücün kaynağını oluşturur. Okul müdürlerinin ve diğer yöneticilerin model alındığı, çalışanların liderleri gibi olmak istediği ve gücü elinde bulduran liderlerin sahip olduğu güçtür. Öğretmenler, müdürlerime hayran oluyorum ve onları kendime örnek alıyorum. Okulda oluşan sorunların çözme yollarına ve uyguladıkları yönetim anlayışına hayranım görüşüne sahiptirler. (Raven, 2008).

Robert House (1992) karizmatik gücün kaynağını üç şeye bağlamaktadır. Bu kaynaklar, aşırı bir özgüven, çalışanlarını etkileyebilme özelliği ve yöneticilerin yaptığı işlerin ahlaken ve hukuken doğru olduğunu çalışanlarına kabul ettirmesidir (Akt. Koç, 2016). Bu güce sahip olan bir yöneticinin dik duruşu vardır. Kendisini her anlamda geliştirmiştir. Kabul görmüştür. Bu tarz yöneticiler her zaman hatırlanırlar. Gücünü karizmalarından alan yöneticiler her zaman başarıyı yakalayan insanlar olmuşlardır.

**2.1.2.5. Bilgi ve uzmanlık gücü:** Okul müdürlerinin, liderlerin veya yöneticilerin bilgili olmak, deneyime sahip olmak ve uzmanlık alanlarında kendini geliştirmekle işlerinde başarılı olmasında en etkili güçtür. Bu güç sayesinde saygı duyulan bir yönetici olunur. Yönetim anlamında bilgi ve uzman olmak çalışanlarının gözünde yükselmenin sağlanmasına neden olur. Bu gücü elinde bulunduran yöneticiler olayları hemen kavrarlar ve çözerler. Bu gücün etkisi ise kalıcıdır. Buraya kadar anlatılan güçlerde de kabullenme söz konusu olsa da, uzmanlık gücünün çalışanlar üzerinde çok önemli bir yeri vardır. Koşulsuz kabul söz konusudur.

Uzmanlığın verdiği gücün ana kaynağı ise çalışanların yöneticilerine karşı olan güvenidir. “Üstüm, bu tarz durumlara ilişkin çok fazla deneyime sahiptir. Bu nedenle, ben tam olarak sebebini anlamasam bile yaptığında haklıdır.” düşüncesi hâkimdir. Buradan anlaşılan “sebebini anlama” hali, bilgi gücüyle uzmanlık gücünü birbirinden ayıran en önemli noktadır.

Sadece bilgiye dayanan güç ise kaynağını, sahip olunan ve diğer çalışanların ilgi alanına girmiş bilgili olmaktan almaktadır. Bu gücün özelliği, etkilenen çalışanların etkilenmesinin nedeni etkileyen kişinin değil, verdiği bilgi olmasıdır. Dolayısıyla uzmanlık ve bilgi gücünün etkisinin, bilişsel alanda gerçekleşmesinin muhtemel olacağı düşünülebilir. Bilgi gücünün ve uzmanlık gücünün karşılaştırılması durumunda birbirini tamamlayan olgular olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Alt kademedeki çalışanlar, idarecilerinin verdiği kararları ve bu kararlar karşısında gösterdiği davranışlarda yetersizlik gördükleri anda bu gücü sorgulayabilirler. Yöneticinin yönetim bilgisi ve uzmanlığı çalışanlarını etkileyebilme yeterliliğinde olmalıdır. Buradan hareketle, bu gücü etkili kullanmanın yollarını yöneticiler iyi seçmelidir. Konuşmasında tekrarlara yer vermeli ve bunu dikkatlice yapmalıdır. Çalışanlarıyla sürekli konuşmalı ve onları topluluk içinde eleştirmemelidir. Bilgisiyle ve uzmanlığıyla çalışanlarını ezmemelidir.

Tam tersine çalışanlarını ikna ederek uzmanlığını en güzel şekilde hissettirmeli ve kabul ettirmelidir (Kılıçlar, 2016).

Yönetici yönetim alanında bilgili ve uzman olmak zorundadır. Siyasi güçle ve sendika desteği ile atanan ve yöneticilik liyakati olmayan idareciler bu güçten yoksundur. Yöneticinin kendini kabul ettirebilmesi bu güce de bağlıdır. Bilgi uzmanlığı gerektirir. Yöneticiler, yenilenen teknoloji ile beraber dijital dünyayı temsil edebilme bilgisine haiz olmalıdır. Yönetim süreçleri ile beraber e-okul, Mebbis, Tefbis vb. dijital yönetim araçlarına da hâkim olmalıdır.

### **2.1.3. Gücü Kullanmak**

Yöneticilerin güçlerini kullanma seviyesi, bütün güç türlerinin bir araya gelip harmanlanarak kullanılması anlamına gelir. Yöneticilerden beklenen davranışlar ise makamın gücünü kullanmadan karşılaştığı durumlar karşısında güç yeterliliklerini kullanmasıdır. Yöneticilerde, liderliğin verdiği davranışların sergilenebilmesi için alanında uzman olması gerekmektedir. Uzmanlığın yanında kişinin kendinde olan olumlu özellikler de gücü kullanmada etkilidir. Gücün orantılı ve yerinde kullanımı sayesinde gücün seviyesinde artış olacaktır. Diğer bir ifadeyle güç, kullanıldıkça artacaktır. Güç kullanıldıkça çok olumlu sonuçlar verecek ve gücü artıracaktır. Güç, yöneticinin şahsi özelliklerine göre iyi veya kötü yönde kullanılabilir. Bu kullanımın yönünü, yöneticilerin kişisel özellikleri ve amaçları belirleyecektir (Başaran, 2004). Ferrell ve Fraedrich<sup>1</sup>'e (1994) göre güç kullanan idareciler çalışanlarının üzerinde bir etki yaratır ve aldığı kararları uygulatma yönünde etkilidirler. Yöneticiler güçlü olduğunu, ancak davranış değişikliğiyle kişilerin üzerinde gösterebilirse etkilidir. Güç kullanmak, doğru kararların alınmasında ve davranış değişikliğinin gösterilmesinde önemlidir. Gücün kullanıldığı grupta davranış değişikliği gözleniyorsa güç etkili kullanılıyordur demektir (Özdemir, 2003:s. 157; Akt. Zafer, 2008).

Yönetici, kişiye özel güç kullanımı yapabilir. Yapacağı bu güç kullanımını kendi sendikasıdan olana farklı diğer sendikalardan olanlara kişisel tatmin aracı olarak yanlış yönde kullanmamalıdır. Eğitimin hedefleri doğrultusunda kullanılmalıdır. Makamdan güç alan değil de makama güç veren pozisyonda olmalıdır.

Namie ve Namie' ye (2003) göre informal cezalar, iş yerlerindeki olmaması gereken davranışlara verilen tepkileri içermektedir. Bu davranışlara verilen cezalar, davranışı gerçekleştiren kişinin acı çekmesine yöneliktir. İnfomal ceza, aynı zamanda gücün kötüye kullanımınıdır. İnfomal cezalar süreklidir, çünkü etkilidir (Akt. Yaman, 2007: s.36). Gücün

kötüye kullanımı okullarda tamiri zor olan arızalara neden olabilir. Öğretmenler idarecilerin tüm davranışlarını takip eder. Gücü yerinde kullanmadığımız anda çalışanlarla güç dengesi savaşları başlayabilir. Bu durumun oluşması bir eğitim kurumu için hiç de hoş bir durum değildir.

Yöneticilerde bulunan en özelliklerden birisi de kurumlarındaki iş ve işleyişte değişiklik yapılmasını sağlamaktır. Bu değişimi sağlamanın yolu da güç kaynaklarını kullanmaktan geçecektir. Aslında gücün kendisinde herhangi bir olgusal sorun yoktur. Ancak yanlış kullanımı sorun oluşturacaktır. Gücün kullanımında, çalışanların değerleri küçümsenerek ve yöneticinin kendi arzuları doğrultusunda güç kullanılması çalışanları kışkırtacaktır.

Yöneticiler gücü kullanırken, çalışanlarının zayıf noktalarını ele almamalıdır. Bu duruma örnek olarak çalışanların ikilemde kalması yönündeki güç kullanımı gösterilebilir. Çalışanın işiyle zayıf noktası arasında bir seçime bırakılmaması gerekir. Mesela yöneticiler, çalışanlarını hasta çocuğu ve işi arasında seçim yapmaya zorlamamalıdır. Oluşacak bu ve bunun gibi durumlar çalışanlarda uyumsuzlığa ve ikilem yaşanmasına neden olacaktır (Özdemir, 2003: s.164; Akt. Zafer, 2008). Güç kesinlikle kişiselleştirilmemelidir.

Bir yöneticinin çalıştığı örgütte gücünü kullanabilmesi demek, isteklerini yaptırabilmesi ve çalışanlarını etkileyerek işleri yaptırabilmesi demektir. Kişiler ve yöneticiler bunu sağlamak için ve gücü harekete geçirmek için birçok yollar denemektedirler. Gücün nasıl kullanılacağı noktasında çokça araştırma yapılmış ve bazı öneriler ortaya çıkmıştır. (Hodgetts,1999; Akt. Özcanay, 2017).

1.*Güç algısı sağlanmalıdır:* Yöneticilerin gücü olmasa da dışarıya karşı bunu hissettirmemeli ve güçsüzlük algısı kesinlikle verilmemelidir. Yani güç olmasa da varmış gibi herkes düşündürülmelidir.

2.*Öncelik olarak maddi yönden uygun olan güçler seçilmelidir:* Yöneticiler maddi yönden yeterli zenginliğe ulaşmışsa ödül gücünü fazlaca kullanmalıdır. Maddi yönden zengin değil ise, maliyeti az olan ve yasallığın daha ön planda olduğu güçleri kullanmalıdır.

3.*Davranış ve liyakat esas alınarak ödüller ve cezalar verilmelidir:* Gücü uygulayan kişiler, ödüllendirme yaparken öncelikli olarak işini çok iyi yapanları seçmelidir ve kendine bağlılığı oluşturmalıdır. İşini tam anlamıyla yerine getirmeyenler ise öncelikle ödül vermeyerek cezalandırılmalıdır. Daha sonra aynı olumsuz davranışlar devam ederse görev



yeri değişikliği veya iş bırakmayla karşı karşıya kalınacağı çalışanlarca bilinmelidir. Olumlu davranışlara ve liyakate önem veren yöneticiler doğruluk hakkında ve güven anlamında ün kazanacaklardır ve genel kabul görecektir.

*4.Davranışların uzun vadede devam etmesi için çalışanlar sürekli motive edilmedir:* Sürekli ödüllendirme yapmanın yerine değişik zamanlarda süreksiz pekiştirmek ve ödüllendirmelerde bulunmak daha etkili olacaktır. Bu şekilde davranan bir yönetici, davranışların devamlı olmasını sağlar ve yöneticinin ödüllendirme gücünü artırır.

*5.Gücün kişiye özel kullanımı sağlanmalıdır:* Ödül kişiye özel verilmelidir. Çalışanların hepsi aynı ödüle aynı tepkiyi vermez. Bu yüzden çalışanların kişisel özellikleri iyi bilinmeli ve buna uygun ödüllendirme yapılmalıdır.

*6.Yöneticiler direkt olarak kontrol yönetiminde bulunmaktan kaçınmalıdır:* Direkt olarak kontrol yöntemi süre ve diğer kaynakların fazla kullanılmasına neden olur. Gücü yerinde kullanan etkili yöneticilerden, dolaylı kontrolün etkili olmadığı durumlarda direkt kontrolü uygulamayı tercih etmesi beklenir.

*7.Dengeli bir güç yer değiştirmesi yapılmalıdır:* Gücü olumlu yönde kullanan ve etkili olan yöneticiler, sürekli iyilik yapıp çalışanların kendisine karşılık vermeye mecbur hissetmesini sağlarlar. Etkili bir yöntemdir.

*8.Güç, yönetimde yatırım aracı olarak kullanılmalıdır ve bundan fayda sağlanmalıdır:* Gücü, yerindelik anlayışıyla kullanarak başarılı olan yöneticilerde fayda/maliyet yaklaşımı görülür. Kullanılan güç ve sonuçları karşılaştırılır. İstenen fayda sağlanmadıysa o güce başvurulmaz.

*9.Güç kaynakları sadece etki alanında kullanılmalıdır:* Akıllı davranan yöneticiler, kendi kurumları dışına veya gereksiz alanlara gücünü dağıtarak boşa vakit geçirmez ve uğraşmazlar. Çünkü etkileme alanı genişledikçe işler zorlaşır.

*10.Gücün kontrolü sağlanmalı ve uygulanan güçlerin sonuçları sürekli takip edilmelidir:* Alanında uzman olan ve başarıyı yakalayan yöneticiler, yönetim ve yetkilendirme alanlarını sürekli olarak değerlendirir. Alacağı sonuçlara göre de uygulamadaki usullerinde değişikliklere gidebilir. Başarılı bir yönetici, yetki devrini yapmalı ve sonuçlarını kontrol altında tutup gözlemlerde bulunmalıdır.

#### 2.1.4. Gücünü Başarılı Kullanan Yöneticilerin Ortak Özellikleri

Yöneticiler çalışanlarının üzerinde denetim yapan ve denetim gücünü de kullanma gücüne sahip olan kişilerdir. Aşağı kademedeki çalışanların işine bağlılığı, mutlu olması, motive olması, kurumun istedik amaçları doğrultusunda hareket etmesi için denetim şarttır. Bu denetimin birçok şekli de olacaktır. Yöneticiler denetim yaparken; çalışanlarını dinlemeli, saygı göstermeli ve onları her haliyle kabul etmelidir. Bu şekilde davranan yöneticiler çalışanlarında dikkat uyandırır. Yöneticimiz bizi takip ediyor ve bize saygı duyuyor algısını verir. (Horner, 1997; Akt. Özzenay, 2017).

Gücü kazanmada ve elde tutmada en çok işe yarayan özellikler şunlardır:

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 takım oyuncusu gibi davranışlarda bulunmak,

Gücünü en iyi şekilde etkili olarak yönetim süreçlerine katan yöneticilerde şu özellikler bulunabilir:

1. *Duyarlı olmak*: Çevresindekilerin duygu ve düşüncelerini önemseyerek güç kullanımını ayarlar. Çalışanlarını dinler.

2. *Sezgi*: Gücün nasıl elde edileceği ve kullanılacağı hakkında kuvvetli sezgileri vardır. Gücü elde etmek ve yararlanmak için de diğer kişilerden yardım alınması gerektiğinin farkındadır.

3. *Güç Repertuarı Geniştir*: Yönetim anlamında kullanılacak geniş bir güç repertuarı bulunur ve bu yönetici güç kaynaklarının tamamını birleştirerek etkili olmaktadır.

4. *Kariyer*: İşlerinde başarılı olan ve çalışanlarının üzerinde etkili olan bir yönetici, kendi alanındaki diğer makamlara da yavaş yavaş yükselecektir ve bunu da bilinçli bir şekilde yapacaktır.

5.*Yatırım Kaynağı*: Başarı olan ve etkin olarak gücünü ortaya koyan yöneticiler, bu gücü yatırım aracı olarak görürler. Akıllı olan bu yöneticiler, gücünü sürekli olarak artırma eğiliminde bulunurlar. Yatırım olarak görülen güçlerden zarar da edilebileceği unutulmamalıdır.

6.*Uzman olmak*: Yönetim anlamında uzmandırlar, nerde ne zaman kime hangi gücün kullanılacağı bilinir. Bilgi olsa bile bu şekilde yapılacak bir yöneticilik için uzun süre görev almak gerekecektir. Ancak ulaşıldığında da en etkili olacak bir güçtür.

## 2.2. Güç Kaynakları İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Güç kaynakları ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında; Erkutlu (2003), personeli güçlendirme başlıklı yaptığı araştırmasında; ödül gücü, yasal güç ve karizmatik gücün psikolojik(duygusal) bağlanma üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etki yaptığı, uzmanlık gücü ve zorlama gücünün ise bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

İşbilir (2005) tarafından yapılan, “İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterlilikleri ile genel yöneticilik beceri ve nitelikleri” isimli duygusal, sosyal ve ruhsal donanımları içeren kişisel yeterlilikler ile yöneticilik arasındaki ilişkinin anlaşılmasını amaçlayan çalışması incelendiğinde; duygusal yeterlilik düzeyleri yüksek müdürler daha çok ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünü, duygusal yönden yeterlilik seviyesi düşük olan müdürlerin yasal gücü ve zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Koşar (2008), araştırmasında okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki konulu araştırmasında; okul müdürlerinin yönetim anlamında kullandığı uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ödül gücünün aralarında fazlaca ilişkinin olduğu; kullanılan bu güçlerin ise örgüt kültürünü ve başarı kültürünü benimseterek başarılı bir seviyeye çıkarttığı sonuçlarını bulmuştur.

Okul müdürlerinin kişiliğinden kaynaklı güçlerin ve ödüllendirme gücünün daha da fazla kullanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun sayesinde okul müdürlerinin çalışanlarını motive edeceğini ve memnun edeceğini sonuçları çıkmıştır. Çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunun yerleşmesiyle de başarı, destek ve olumlu okul kültürünün gelişmesi sağlanacaktır sonuçları çıkmıştır.

Resmi okullarda görev yapan öğretmenler ile özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılık araştırılmış ve uzmanlık gücünün, karizmatik gücün, ödül gücünün, yasal gücün ve zorlayıcı gücün değerlendirilmesi yapılmış ve müdürlerin kullandığı güç kaynağı seviyesinin özel okullardan resmi okullara göre daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zafer, 2008; Titrek ve Zafer, 2009). Sonuç olarak, devlet okullarıyla özel okullarda görevli yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının birbirinden farklı olduğu sonucu çıkmıştır.

Diğer bir araştırma olan Büyükeşe ve Bakan (2010) “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması” isimli 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 kullanmaktadır görüşü ortaya çıkmıştır. Gelecekte başvurulması gereken en önemli güç kaynağının ise her iki sektörde de uzmanlıktan doğan güç olduğu ortaya çıkmıştır.

Sezgin ve Koşar (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları; müdürlerin uzmanlık ve karizma ile ilişkilendirilen kişilik güçlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile diğer güç tiplerine göre daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermesi yönünden yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmuştur. Araştırmanın sonucuna göre, okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için daha çok uzmanlık ve karizma gücünden oluşan kişilik güçlerini kullanmaları, bununla birlikte yönetim süreçlerinin yapı ve işlevine uygun olarak ödül ve yasal güç kaynaklarını da tercih etmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Koşar ve Çalık (2011) okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonucunda; kişilik gücü (karizma ve uzmanlık gücü) ve ödül gücünün okul kültürünü destekleyen önemli güç tipleri olduğunu göstermekle birlikte zorlayıcı gücün de önemli görüldüğünü ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuç ise okul yöneticilerinin örgüt kültürünün destek ve başarı boyutlarını geliştirmek amacıyla daha çok kişilik ve ödül güçlerini kullanmaları gerektiğidir.

Demirel (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda; yöneticilerin kullandıkları karizma gücü ile uzmanlık gücü arasında, karizma gücü ve uzmanlık gücü ile müdür desteği arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul müdürünün desteğiyle müdürlerin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve kurumsal vatandaşlık davranışı arasında aracı bir değişken olduğu ulaşılan diğer bir sonuçtur. Bunun yanında öğretmenlerin kurumsal vatandaşlık davranışlarını en çok etkileyen değişkenlerin sırasıyla karizma gücü, uzmanlık gücü, ödül gücü, müdür desteği ve yasal güç olduğu da bu araştırmanın vardığı önemli bir sonuçtur.

Özdemir (2013) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonuç olarak; kullanılan güç kaynaklarının bazı boyutlarının iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile ve iç motivasyonun ise örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer bir sonuç ise iç motivasyonun, kullanılan güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde aracı olduğunu bilgisini bizlere vermektedir.

Brown, Lusch ve Nicholson (1995) isimli araştırmacılar, güç kaynakları ile normatif bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren yapısal eşitlik modelini araştırmış ve 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 verisine ulaşmışlardır.

Somech ve Drach-Zahavy (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre, güçlü yöneticilerin güçsüz yöneticilere göre çalışanlarını daha sert stratejilerle etkileme eğilimdeyken, güçsüz yöneticiler çalışanlarını etkilemek için mantıklı-ılımlı etkileme stratejilerini kullandığı sonucu orta çıkmıştır. Gücü az olan yöneticiler ise; gücü az olan çalışanlarına sert, gücü çok olan çalışanlarına mantıklı ılımlı etkileme stratejilerini kullandığı sonucunu da varılmıştır. Buradan hareketle, yöneticilerin çalışanlarını, çalışan-yönetici karakterleri doğrultusunda, uygun taktiklerle nasıl etkileyeceklerini öğrenmeleri gerektiği söylenebilir önerisinde bulunulmuştur.

Tjosvold, Sun ve Wan (2005) tarafından yapılan “sosyal bağlamda deneysel bir inceleme ve güç kullanımı Çin örnekleme” isimli araştırmasında; geleneksel anlamda güç kavramının içinde “karşıdaki istemese dahi ona bir şey yaptırma” anlamı ortaya çıkmış ve oluşan bu durumun çalışanlar arasında rekabete neden olduğu sonuçlarına varılmıştır. Bunun

yanında güç, yöneticinin yetki devri yapmasına da olanak sağlar sonucu çıkmıştır. Genel anlamda ise iş yerlerinde çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanmasıyla güzel bir çalışma ortamı oluşacağı, personelin desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi sağlanacaktır.

Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) yaptıkları güç ve ilişki taahhüdünün, tedarik zincirindeki üreticiler ve müşteriler arasındaki entegrasyon üzerindeki etkisi başlıklı araştırmalarında; uzmanlık gücü, karizma gücü ve ödüllendirme gücünün normatif bağlılığın üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu; zorlayıcı gücün normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ancak yasal gücün normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ortaya çıkmıştır.

İlgili araştırmalara bakıldığında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarıyla ilgili olarak fazlaca nitel ve nicel çalışmanın olduğu, araştırmacıların bu konuya rağbet gösterdikleri, yapılan bu araştırmaların sonuçları ışığında daha başka araştırmaların da yapılacağı görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı; Denizli'nin Kale bölgesinde bulunan ilkököl müdürlerinin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin sınıf öğretmeni görüşlerini detaylı bir şekilde incelemektir. Problemin görüşmeciler tarafından eğitimin hangi boyutlarında değerlendirildiğini saptamaktır. Ayrıca elde edilen bilgiler ışığında öneriler yapmak ve yöneticilere de yol gösterici olması araştırmanın beklenen diğer bir amacıdır. Bu amaçlara ulaşmak için nitel araştırma yapılmış ve betimsel analiz de kullanılmıştır.

Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak da tanımlanabilir.

Görüşme tekniği, sosyal araştırmalarda ve sosyolojide fazlaca kullanılan bir tekniktir. Görüşme tekniği günümüzde sosyal yaklaşımlarla eşanlımlı kullanılır hale gelmiştir. Steward ve Cash (1985) görüşme tekniğini, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” şeklinde tanımlamıştır.

Görüşme, teknik ve içerik olarak ‘yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşme’ olmak üzere üç şekilde yapılmaktadır. Yapılandırılmış görüşmelerde kendileriyle görüşülen kişilere sorulan sorularda sürekli aynı uyarılar verilmeye çalışılır. Bu yolla, görüşülen kişilerin sorulara verdikleri yanıtların birbirleriyle karşılaştırılması hedeflenir. Yapılandırılmış görüşmeler sırasında, kendileri ile görüşülen kişilerden alınabilecek yanıtların tümü önceden hazırlanır. Yapılandırılmamış görüşmelerde, araştırmacının elinde önceden saptanmış bir dizi konu veya alan vardır; ancak, bu tür görüşmelerde önceden hazırlanmış sorular yoktur. Araştırmacı görüşmenin akışı içinde önceden saptadığı alanlara yoğunlaşmayı hedefler (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bu araştırmada, görüşme yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme esnasında görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç kaynakları hakkında görüşleri belirlemek amacıyla hazırlanan ve sorulan sorulara verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Görüşmeler yapılandırılmış görüşme soruları ile yapılmıştır.

### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu; Denizli ili Kale ilçesi sınırları içerisinde MEB' e bağlı bulunan ilkokullarda görev yapan 15 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin altısı erkek dokuzu bayandır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veriler yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. "Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynakları" başlıklı form hazırlanmıştır. Konuyla ilgili yedi soru hazırlanmıştır. Sorular olumlu mu değil mi, görüşme süresinin nasıl ayarlanacağı ve soruların görüşme yapılmaya uygun olup olmadığı yüksek lisans eğitimi alan üç sınıf öğretmeni ile görüşme yapılarak test edilmiştir. Yapılan test sonucunda beş sorudan oluşan ve alt problemlere cevap bulacak yapılandırılmış görüşme formu son şeklini almıştır.

Görüşme Soruları:

1) Yöneticilerin kullandığı yasal güçler hakkında ne söylemek istersiniz? Düşünceleriniz nelerdir?

2) Yöneticiler okul yönetiminde hangi ödüllendirmelerde bulunmaktadırlar? Düşünceleriniz nelerdir?

3) Yönetici tarafından herhangi bir zorlayıcı güce maruz kaldınız mı? Düşünceleriniz nelerdir?

4) Yöneticilerin okul yönetiminde kullandığı karizmatik gücün nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Düşünceleriniz nelerdir?

5) Okul yönetiminde bilgi ve uzmanlık gücünün etkisinin neler olduğu hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Nasıl değerlendiriyorsunuz?

### 3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmacı tarafından öğretmenlerle görüşme yapmak üzere gerekli resmi izinler alınmıştır. Geliştirilen görüşme formu kullanılarak 2019 yılı Kasım ayında Denizli ili Kale ilçesinde görev yapan sınıf öğretmenleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularına verilen cevaplar, araştırmacı tarafından not edilip yazılı kayda alınmıştır. Sorulara verilen uzun cevaplar anlam bozulmadan kısaltılarak not edilmiştir.



### 3.5. Verilerin Analizi

Yapılandırılmış görüşme formların a not edilen görüşler toplanarak 15 katılımcıya ait veri seti oluşturulmuştur. Yapılan görüşmeler sonunda ortaya çıkan veriler, araştırmacı tarafından araştırmanın amacı kapsamına çıkılmadan korunmuştur ve analizi yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler, önceden de belirlenen cevaplarla karşılaştırılarak dikkatlice gruplandırılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri uzun cevaplar, cevabın ana fikrini bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcı sayısına (f) katılımcılara *M1-M15* gibi kısaltma yapılarak isimlendirilmiştir. Ortaya çıkan veriler alt temalar oluşturularak gruplandırılmış, içerik analizleri yapılmış yorumlanarak öneriler getirilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri ile yapılan görüşmelerle elde edilen bilgilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular ve yorumları bulunmaktadır.

### 4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemini “Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları yasal güce ilişkin öğretmen algıları nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla görüşmeci sınıf öğretmenlerinin sorulara verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4. 1. *Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları yasal güce ilişkin oluşan alt temalar*

Alt Temalar	<i>f</i>	Görüşmeciler
Emredici müdür davranışı	7	(M3,M5,
İletişimsizlik	4	M6,M11,M9,M10,M13)
İnsiyatif Kullanmama	4	(M1, M4, M7, M8)
		(M2, M12, M14, M15)

Tablo 4.1 incelendiğinde yasal güce ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri, emredici müdür davranışı( $f=5$ ), iletişimsizlik( $f=4$ ), insiyatif kullanmama( $f=4$ ) gibi alt tema başlıklarında toplanmıştır.

Sınıf öğretmeni görüşmecilerden bir kısmı( $f=7$ ), yasal gücü kullanan idarecilerin sürekli emreder pozisyonunda oldukları ve yasaları hep ön planda tuttıkları görüşünde birleşmiştir. Yasa, tüzük ve kurallara harfiyen uymak suretiyle yöneticilik yapan ve sürekli emreden yöneticiler seilmeyebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin yasada belirttiği kadar görevini yapıp insiyatif almadıkları( $f=4$ ), bu durumun da okul idaresi ve personel arasında iletişimsizliğe( $f=4$ ) neden olduğu görüşmecilerin cevaplarından anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin yasal gücü, baskı ve ceza unsuru olarak kullanması öğretmenin çalışmasını olumsuz etkileyebilir. Yasal gücün aşırı kullanımı öğretmeni okuldan soğutabilir. Dıştan bakıldığında işlerin yolunda gittiği görülse bile öğrenci-öğretmen-veli olgusu zedelenebilir. Yasal gücün aşırı kullanılması ve bilgi paylaşımının yapılmaması iletişimsizlik sorunu ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla sorunlara çözüm oluşturma yeteneği kaybedilir. Öğretmenler böyle bir ortamda sadece derslerine girip diğer görevlerde inisiyatif almayabilir.

Yöneticilerin yasalara aşırı bağlı olması, sorunlar karşısında kişisel çözümler bulmak yerine yasallığa sığınma davranışına neden olabilir. Bu durum, inisiyatif kullanılarak çözülebilecek basit konuların bile yasallıkla çözümlenmeye çalışılmasına neden olabilir. Oluşan bu durum okuldaki moralleri en alt seviyeye düşüreceğinden, öğretmenlerin verimliliği azalacak ve başarısızlık yaşanması da kaçınılmaz olacaktır.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemini “Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmen algıları nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla görüşmecilerin sorulara verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.2 .*Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları ödül gücüne ilişkin oluşan alt temalar*

Temalar	<i>f</i>	Görüşmeciler
Motivasyon artışı	6	(M4,M7,M8,M10,M14,M15)
Performans değerlendirme-Liyakat	6	(M1, M3,M6,M9,M11,M12 )
Adil ve objektif olunması	3	(M2, M5, M13)

Tablo 4.2 incelendiğinde ödül gücüne ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri, Motivasyon artışı ( $f=6$ ), Performans değerlendirme-Liyakat olması( $f=6$ ), Adil ve objektif olunması ( $f=3$ ) gibi alt tema boyutlarında toplanmıştır. Görüşmeciler, ödül gücüne olumlu bakmakta ve okul yönetiminde kullanılması gereken bir etken olarak görmektedirler.

Bir okul müdürü başarıya ödül verebildiği ölçüde motivasyonu artırabilir. Yöneticiler ödül gücü ile okullarındaki işlerin daha iyi yapılmasını sağlayabilir. Öğretmenlerin yaptığı işler karşısında takdir görmesi okula olan aidiyet duygusunu artırabilir.

Ödül, öğretmen için önemli bir yere sahiptir. Görüşmeciler, okul müdürlerinin sıklıkla ödül gücünü kullanması gerektiğini ve sadece sözel ödül kullanmanın da yeterli olmayacağını düşünmektedirler. Yetki devri yapılması, sorumluluk artışı, takdir, övgü gibi çeşitli şekillerde ödüller kullanılarak ödül gücü uygulanabilir. Yöneticiler bu yöntemlerle öğretmenlerinin davranışlarını olumlu yönde etkileyebilirler.

Herkesi motive edecek ödüller farklılık göstereceği için ödül gücünün uygulanması hassasiyet gerektirecektir. Görüşmeciler, okul müdürlerinin kullandıkları ödül

gücünün, adil ve objektif olarak uygulanması gerektiğini belirtmektedirler. Okul müdürü, okulundaki olumlu davranışlar karşısında ödüllendirme gücünü kullanırken adaletli olmazsa, öğretmenlerin arasındaki ilişki bozukluklarına ve personelin çalışmaya karşı isteklerinin düşmesine neden olabilir. Bu durum yöneticilere olan güven duygusunu da azaltabilir.

Öğretmenlerin yaptıkları faydalı ve başarılı işler karşısında ödül gücünün kullanılması, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi diğer öğretmenler için de güzel bir örnek olabilir. Bu durum, öğretmenlik mesleğini daha istekli bir şekilde yapmalarına yardımcı olabilir. Ödüllendirmenin yerinde ve kişiye özel yapılması, olumlu bir okul kültürünün oluşmasını, başarının artmasını ve sorunların en aza indirgenmesini sağlayabilir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmen algıları nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla görüşmecilere “Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşlerinizi nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?” sorusu sorulmuş olup alınan cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir

Tablo 4.3 .*Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin oluşan alt temalar*

Temalar	<i>f</i>	Görüşmeciler
Yönetim krizi-Çatışma	6	(M1,M3,M4, M6, M13,M14)
Baskı unsuru	5	(M2,M8,M9,M15,M11)
Gereklilik	4	(M5,M7,M10,M12)

Görüşmecilerin zorlayıcı güce ilişkin verdiği cevaplar, yönetim krizi-çatışma( $f=6$ ), baskı unsuru( $f=5$ ), gereklilik( $f=4$ ) olmak üzere üçe ayrılmıştır. Verilen cevaplar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, zorlayıcı gücün bir baskı unsuru olarak kullanıldığında, okul içinde krize neden olduğu ve çatışmaların yaşandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan bazı görüşmeciler zorlayıcı gücün bir gereklilik olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Zamanla bazı öğretmenlerin görevinde vurdumduymazlığa başlaması ve görevlerini aksatması, yasalar çerçevesinde zorlayıcı gücün kullanılması gerekliliği görüşünü ortaya çıkarmış

olabilir. Okul kültürünü zedeleyen, okul içi uyuma zarar veren davranışlar karşısında da zorlayıcı gücün kullanılması bir gereklilik olabilir.

Okul müdürleri, görevleri gereği birlikte çalıştığı insanlarla iletişim içerisinde olmak zorundadır. Ancak yöneticilerin okul yönetiminde zorlayıcı güç kullanımı, idare ve öğretmen arasında zamanla çatışmaya ve krize neden olacaktır. Baskı unsuru olarak kullanılması ise yönetim karşısında bir direnişin oluşması durumunu ortaya çıkarabilir. Okul yönetimlerinde cezalandırma ve baskı gücünün kullanılması öğretmenin moral ve motivasyonunu da en alt seviyeye düşürecektir.

Zorlayıcı güç, zorunlu olmadıkça başvurulmaması gereken bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Zorlayıcı gücün çoğu zaman okul yönetimine bir katkısı olmaz. Aksine olumsuz etki yapar. Uzun süre görev yapan bürokratik okul yöneticileri, hala zor kullanarak işlerini yaptıracaklarını zannederler ve bir yere varacaklarını zannederler. Çalışanların iletişim, hoşgörü ve iyi niyet kullanılarak daha iyi ikna olabilecekleri bilinmelidir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemini “Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları karizmatik güce ilişkin öğretmen algıları nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla görüşmeci sınıf öğretmenlerinin sorulara verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.4. *Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları karizmatik güce ilişkin oluşan alt temalar*

Temalar	<i>f</i>	Görüşmeciler
Özgüven - Saygı-Kabul Görme	5	(M1,M2,M7,M8,M11)
Kişisel özellik-Güç-Yetenek	4	(M6,M9,M10,M14)
Empati-İletişim	3	(M4, ,M13,M15,)
Ortak Karar Alma, Çözüm Odaklı Yaklaşım	3	(M3,M5,M12)

Tablo 4.4 incelendiğinde karizmatik gücün okul yönetiminde ve personelin gözünde çok önemli bir yeri vardır. Bu güce ilişkin algı olumlu yöndedir. Çalışanlar, yöneticilerinde karizmatik gücün bulunmasını istemektedirler ve büyük beklentiler içerisinde.

Özgüven bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliktir. Görüşmeci sınıf öğretmenleri( $f=5$ ), karizmatik güce sahip olan yöneticilerin kendinden emin, ne yaptığını

bilen ve çalışanlarına karşı saygılı olan kişiler olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bu durum idarecinin, çalışanları tarafından koşulsuz kabul görmesini sağlayabilir. Öğretmen de müdüründen kabul görmek isteyebilir. Kendisine değer verilmesini ve saygı duyulmasını, zor zamanlarında yanında bulunulmasını, saygı görmeyi, iyi yönetilmeyi isteyebilir.

Karizmatik güce sahip olan idarecilerde kişisel özellikler ve yetenekler önemli bir yere sahiptir. Bu güçle yasal gücün birleşmesi yöneticiyi eşsiz kılabilir. Dördüncü alt probleme ilişkin görüşmecilerden alınan olumlu cevaplar, karizmatik gücün bir yöneticide mutlaka olması gerektiğini göstermiştir. Bencilleşmeden bu gücü olumlu kullanan yöneticiler empati yapabilir. Personel ile sağlıklı iletişim kurabilir. Sağlam bir okul ortamı oluşturabilir.

Yöneticiler için öncelikli olan konulardan birisi de karar alma süreçlerine personelin katılmasıdır. Görüşlerinin alınmasıdır. Görüşmeci sınıf öğretmenleri, karizmatik güce sahip olan yöneticilerin sorunlara karşı çözüm odaklı yaklaştığı görüşünü belirtmişlerdir. İnsanın olduğu her ortamda sorunlar ortaya çıkabilir. Önemli olan sorunlara karşı nasıl bir yaklaşımın sergilendiğidir. Etkili bir yönetici, eğitimin her aşamasında başarıyı yakalayan ve istendik yönde kararlar alınabilmesini sağlayan bir lider konumunda görülebilir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemini “Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen algıları nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla görüşmeci sınıf öğretmenlerinin sorulara verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.5 .*Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin oluşan alt temalar*

Temalar	<i>f</i>	Görüşmeciler
Eğitim-öğretim liderliği-Başarı	9	(M1,M2,M6,M7,M8,M9,M10,M11,M14)
Akademik bilgi-Yönetim Tecrübesi	6	(M3,M4, M5,M12,M13,M15)

Görüşmecilerden alınan cevaplar ve tablo 4.5 de oluşan temalar incelendiğinde, uzmanlık gücünün, yöneticiyi okul yönetiminde en üst seviyeye çıkardığını ve liderlik pozisyonuna soktuğunu göstermektedir.

Yöneticiler, yönetim alanında ve mesleki bilgide uzmanlaştığı konularda personelini yönlendirerek liderlik yapabilir. Mesleki bilgi ve tecrübelerini aktararak öncülük edebilir. Bu şekilde eğitim veren bir kurumda yönetici ve öğrenmen arasındaki dialog en üst seviyeye çıkacağından başarıyı yakalamak da kaçınılmaz olacaktır.

Yöneticiler akademik bilgiye sahip olurken, yenilenen ders programları, değişen eğitim ortamları, bilgi ve teknolojiye erişim noktasında sürekli kendisini geliştirirse başarıyı yakalayacaktır.

Yönetici becerilerinin uzmanlıkla birleşmesi, kaliteli bir eğitimi ortaya çıkaracaktır. Yöneticinin bilgi birikimini aktaran pozisyonunda olması ve bunun kabul görmesi, yönlendirici mesleki rehberliği de ortaya çıkaracaktır. Öğretmenlerle sürekli bir iletişim söz konusu olacaktır. Bu iletişimin sürekli gelişmesi yöneticiyi lider, öğretmeni de başarının mimarı konumuna getirebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın alt problemlerine yönelik görüşmecilerden toplanan veriler ve yapılan analizler sonucunda oluşan temalar ve elde edilen bulgularla ilgili tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

### 5.1. Tartışma

Bu araştırmayla yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri analiz edilmiş ve ilgili bulguların yorumlanmasıyla da yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda 15 sınıf öğretmeni ile görüşmeler yapılmış ve alınan cevapların analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemiyle; sınıf öğretmeni görüşmeciler, yasal gücü kullanan idarecilerin sürekli emreder pozisyonunda olduklarını ve yasaları hep ön planda tuttukları görüşünde birleşmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin yasada belirttiği kadar görevini yapıp inisiyatif almadıkları, bu durumun da okul idaresi ve personel arasında iletişimsizliğe neden olduğu görüşmecilerin verdiği cevaplardan anlaşılmaktadır. Yöneticilerin yasal güce sıklıkla başvurduğu ve makam gücünün de kullanılarak okuldaki işlerin yaptırılması yoluna gidildiği sonucuna da varılmıştır.

Yasal gücü sürekli öne süren bir okul müdürü, öğretmenlerine karşı makamın gücünü kullanarak ve yasalardan aldığı güce de dayanarak ast üst farkını hissettirmek ister. Okulda uygulanan eğitim çalışmalarının hepsinden, öğretmenlerin mevzuat ve yönelik çerçevesinde sorumlu tutulduğunu sürekli hatırlatma gereği duyar. Öğretmenleriyle olan iletişimini yasal mevzuatta belirtildiği şekilde kurmaya çalışır. Bu durum okuldaki iletişimi zayıflatır. Bu gücün fazla kullanımı göreve yeni başlayan personel için bir gereklilik de olabilir. Ancak uzun süre öğretmenlik yapan ve görevini layıkıyla yerine getiren öğretmenlere karşı yasal gücün az ve yerinde kullanılması gerekir. Ancak en fazla kullanılan yönetsel güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yasal güç aynı zamanda bir gerekliliktir. Yönetici ve öğretmenler devlet memuru olduğu için resmi olmak ve yasalara uygun iş yapmak zorundadırlar. Okulda yapılan eğitim çalışmalarını yasal çerçevede yürütmek hem gerekli hem de zorunludur. Yöneticiler, öğretmenlerin ihtiyaçlarını, özlük haklarını ve 657 sayılı devlet memurluğu kanununa göre üzerlerine düşen görevleri uygulamada yasal gücünü kullanarak kanun ve yönetmelik ışığında gidermeye çalışırlar.



Yöneticilerin yasal güce en çok başvurduğu zamanlardan birisi de öğretmenler arasında ders dağılımı ve görev dağılımı yapılan zamanlardır. Genellikle sene başında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında görev almaktan kaçan öğretmenlere karşı direk yasal güç kullanılır. Bunun yanında öğretmenler ders programı yapılırken kendisine göre özel bir ders programının ayarlanmasını ister. Böyle durumlarda zora düşüldüğü zaman, idareciler hemen yasal gücünü kullanmaktadırlar.

Yasal gücü sıkça uygulayan bir yönetici, öğretmenlerle olan iletişimini genelde kendi odasında gerçekleştirir. Sık sık yönetmeliklerdeki maddeleri hatırlatır. Aslında bu durum bir iletişimsizliktir. Sürekli emredici pozisyonunu kullanan okul müdürü ile personel arasında sıkıntılar yaşanır. Yaşanan bu sıkıntılar karşısında da öğretmenler, görev tanımı olmayan işleri yapmak istemezler. İnsiyatif almazlar. Günümüzdeki eğitim anlayışının ve eğiticinin görev anlamındaki durumları değişiklik gösterdiğinden yönetici tarafından yasal gücün yerinde kullanılması hassasiyet gerektirecektir.

Yöneticinin çalışanları üzerinde güç sahibi olabilmesi için yasal güç kaynaklarını gereği gibi kullanması gerekir. Bunun yanında görevini aksatan, okul kültürünün uyumunu bozan, yöneticinin otoritesini sarsmaya çalışan ve serbestlikten yana tavır takınan öğretmenlere karşı yöneticiler tarafından yasal gücün kullanılması zorunluluktur.

Günümüzde eğitim anlayışı değişmektedir. Bireyselleşmenin ön plana çıktığı bir ortamda ders dışı etkinlikler eğitimin vazgeçilmez bir unsuru olacaktır. Öğrencilerin çevreyle yaşantılar geçirerek eğitimlerine devam etmesi, kaybolan iletişim kanallarını tekrar geri kazandıracaktır. Bu etkileşim sonucunda öğrenciler kendilerini tanıyacak ve yeteneklerinin farkına varacaklardır. Böyle bir ortamda öğretmen yol gösterici olmalıdır. 2019 yıl sonu karnelerinin yanında sosyal etkinlik belgelerinin verilecek olması ders dışı etkinliklerin önemini daha da artırmaktadır. Çocukla ders dışı etkinliklerle yaşadıkları çevrenin üretim ürünlerini, kültürünü, uğraştıkları sanatsal faaliyetleri ve coğrafik durumunu keşfetmesi, yöresel yemekleri, oyunları ve folkloru tanınması girişken, üretken ve mutlu bireylerin yetişmesini sağlayacaktır.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan ödül gücüne ilişkin sınıf öğretmenleri görüşleri incelendiğinde ödül gücünün moral ve motivasyon artışını sağladığı, performans değerlendirme ve liyakate göre ödüllendirmenin yapılması gerektiği, ödüllendirme yapılırken de adil ve objektif olunması gerektiği sonuçları ortaya çıkmıştır. Ancak bu gücün yeterince kullanılmadığı da görüşmeciler tarafından belirtilmektedir. Sınıf öğretmenlerinin

ödül gücüne olumlu baktığı ve okul yönetiminde kullanılması gereken bir güç olarak ortaya çıktığı olarak görülmektedir.

Ödül gücünün teşvik edici bir yapısı vardır. Yöneticiler, yaptığı eğitim çalışmalarında başarıyı yakalayan ve devam ettiren öğretmenlerini çeşitli şekillerde ödüllendirirler. Ödül ise, görevlerini en iyi şekilde yapan öğretmenlerin davranışlarında devamın sağlanması için kullanılmalıdır. Mesleğinin gerekliliklerini en güzel şekilde yerine getiren öğretmenlere diğerlerine davrandığından daha samimi ve yapıcı davranırlar. Bu şekilde uygulanan ödül gücü bütün personeli çalışmaya itecek ve teşvik edecektir.

Yöneticiler, çalışmaları ile örnek olan öğretmenlerine karşı okulda yapmak istedikleri işlerde yardımcı olurlar. Performans anlamında yükselen ve çeşitli projelerde görev alan bu öğretmenlere, sorumluluk artışı ve her ortamda övme gibi yönetici davranışlarıyla ödüllendirilirler.

Okul müdürleri öğretmenleri ödüllendirirken adaleti sağlamalıdır. Hak edene hakkını vermelidir. Ancak bazı yöneticiler kendi sendikasıdan olan personeli kayırarak ödüllendirmeler yapmaktadır. Liyakati esas almamaktadır. Performansa göre ödüllendirme yapmamaktadır. Bu durum bir idarecinin objektifliğinin kaybolmasına neden olur. Kendisine olan güveni zedeler.

Yöneticilerin vereceği en güzel yasal ödül ise öğretmenlerin başarılarını bir üst makama taşımak olmalıdır. Belgeli olarak başarısının karşılığını vermelidir. Yöneticinin bu şekilde ödüllendirme yapması öğretmenleri yeni girişimler konusunda cesaretlendirecektir.

Ödül gücünün çeşidi, yeri, zamanı ve verilme şekli de oldukça önemlidir. Bazen bir tebessüm etmek, öğretmenler odasında kendisine hitaben güzel bir söz söylemek, alınacak kararlarda görüşünü sormak gibi çeşitli şekillerde de ödüllendirme yapılabilir. Önemli olan ödüllendirmenin kişiye özel olarak, yüksek performans kriterine uyularak ve liyakati olanlara adaletli bir şekilde verilmesidir.

Araştırmanın üçüncü alt problemini olan yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; yönetim krizi ve çatışmaya neden olduğu, baskı unsuru olarak kullanıldığı, bunun yanında bir gereklilik olduğu gibi farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Zamanla bazı öğretmenlerin görevinde vurdumduymazlığa başlaması ve görevlerini tam olarak yerine getirmemesi, yasalar çerçevesinde zorlayıcı gücün kullanılmasını

gerektirir. Okul kültürünü zedeleyen, okul içi uyuma zarar veren davranışlar karşısında da zorlayıcı gücün kullanılması bir gereklilik olabilir.

Bir idareci için zor gücünün kullanılması okul yönetimindeki acizliğin göstergesidir. Zorlayıcı güce başvuran okul müdürü, öğretmenleri zorlayarak işleri yaptırır. Okulda disiplini sağlamak için ceza uygulamaya çalışır. Zorlayıcı gücü bir baskı unsuru olarak kullanır. Ders giriş çıkış saatleri konusunda sürekli bir takip içerisinde. Maalesef öğretmenlerini sürekli eleştiren bir pozisyondadır. Hareketlerini beğenmediği öğretmenlere karşı küçümseyici bir tavır alır. Öğretmenlerin nöbet görevini yerine getirirken veya ders anlatırken hata yapmaları halinde mevzuattaki ilgili maddeyi zorlayıcı güç unsuru olarak kullanır. Sınıflarına tam anlamıyla hâkim olamayan personelini sert şekilde uyararak rencide eder.

Bu gücü sürekli kullanmak, öğretmenlerde olumsuzluğa neden olur. Çalışanların cephe almasına neden olur. Zorlayıcı güç, yöneticinin de gücünün sona yaklaştığının bir göstergesidir.

Zorlayıcı güç, güç kaynaklarının arasında kullanılmaması gereken ya da en son başvurulması gereken ve yöneticilerin mecbur kalmadıkça kullanmaması gereken bir güçtür. Diğer taraftan zorlayıcı gücün bir gereklilik olduğu görüşünün de okullarda hâkim olmaması gerekir.

Okul müdürlerinin okulda oluşan olumsuzluklar karşısında hemen zor kullanmaması ve böyle durumlarda en son başvurulacak yol olarak görüp gerektiğinde kullanırsa bu gücü doğru kullanmış olur. Aynı zamanda baskı ve ceza unsuru olarak değil de karşılıklı iletişim yoluyla hareket edilirse yönetim daha da kolaylaşacaktır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları karizma gücüne ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; karizmatik gücünün okul yönetiminde ve personelin gözünde çok önemli bir yeri vardır. Bu güce ilişkin algı olumlu yöndedir. Çalışanlar, yöneticilerinde karizmatik gücün bulunmasını ister ve yöneticiden beklenti büyüktür.

Özgüven bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliktir. Karizmatik güce sahip olan yöneticilerin kendinden emin, ne yaptığını bilen ve çalışanlarına karşı saygılı olan kişiler olması idarecinin, çalışanları tarafından koşulsuz kabul görmesini sağlar. Öğretmenler de müdüründen kabul görmek ister ve kendisine değer verilmesini, saygı duyulmasını, zor zamanlarında yanında bulunulmasını, saygı görmeyi, iyi yönetilmeyi ister.

Karizma gücü bireysel bir güçtür. Yöneticinin olmazsa olmaz özelliğidir. Bu tarza sahip yöneticiler öğretmenler arasında davranışlarıyla örnek alınır. Kendinden emin ve kendine güvenen tavırlarıyla öğretmenlerini sürekli etkilerler. Yönetici, öğretmenler arasında saygı duyulan birisi haline gelir.

Karizmatik güce sahip yöneticiler okul çalışanlarındaki her türlü düşünceye ve teklife açıktır. Empatik bir kişiliğe sahip olduğu için herkesi anlamaya çalışmaktadır. Üretken olmak ve yenilikleri koalamak bu idareci için çok önemlidir. Okulunda yaşanan ani durumlara karşı biranda tepkiler vermez ve konuyu çözüme yollarına gider. Gücünü olumlu kişisel özellikleri sayesinde çevresi tarafından sevilerek kazanır.

Karizma gücüne sahip yöneticiler öğretmenlere görev ve sorumluluk yüklerler. Okullarında oluşan başarı durumlarını öğretmenlerle birlikte değerlendirirler. Yapılan işlerin yüksek nitelikli olmasını sağlarlar, ufukları geniştir.

Kişisel özellikleri ile güç dengesini ayarlayan bir yönetici, öğretmenlerini saygıyla ve sabırla dinleyip onlarla arkadaş olabilir. Okulda, karşılıklı olarak birbirine güvenen bir okul iklimi oluşmasını sağlayabilir. Öğretmenlerinin davranışlarını etkiler. Konuşma becerisi yüksek olacağından hitabı güzeldir ve buna göre sunumlar yapar. Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir. Öğretmenler arasındaki sorunları, rekabeti geliştirecek biçimde yönetir.

Yöneticiler, sahip oldukları karizmatik gücü şahsi çıkarları doğrultusunda kullanırlarsa sahip oldukları yönetici özelliklerini kaybederler. Etkililikleri azalır. Kendilerinden beklenen tüm beklentiler başa çıkar. Dolayısıyla karizmatik gücün, okul yönetiminde bireysellikten uzaklaşarak okulun amaçları doğrultusunda kullanılması genel bir esas olacaktır.

Araştırmanın beşinci alt problemi olan yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde uzmanlık gücünün, yöneticiyi okul yönetiminde en üst seviyeye çıkardığı ve liderlik pozisyonuna soktuğu görülmektedir. Yöneticiler, yönetim alanında ve mesleki bilgide uzmanlaştığı konularda personelini yönlendirerek liderlik yapabilir. Yöneticinin bilgi birikimini aktaran pozisyonunda olması ve bunun kabul görmesi, yönlendirici mesleki rehberliği de ortaya çıkaracaktır. Yönetici becerilerinin uzmanlıkla birleşmesi, kaliteli bir eğitimi ortaya çıkaracaktır.

Uzmanlık gücüne sahip bir yönetici okul yönetiminde demokratik tutum ve davranışlar sergiler. Eğitimin ve öğretimin her aşamasında kendisine danışılır ve görüşleri uygulanır. Mesleki tecrübesi, bilgisi ve yönetim becerisi en üst seviyededir.

Alanında uzman olan yöneticiler, öğretmenlerinin çözemediği ve içinden çıkamadığı durumlarda farklı çözüm yollarını gösterebilir. Bu da çalışanlarında hayranlık oluşmasına sebep olur. Öğretmenlerini, eğitim çalışmalarında ve okulunun amaçları doğrultusunda yapılacak işlerde yönlendirir. Öğretmenleriyle arasında oluşan bağı ve gücü mesleki yönetim bilgisiyle kazanır.

Uzmanlık gücü eğitimde liderlik yapmak anlamına gelir. Lider konumundaki yöneticiler, geniş akademik bilgisi sayesinde öğretmenleri yönlendirmekte oldukça başarılı olurlar. Eğitim-öğretim konularında gelişmeleri takip ederek kendini sürekli geliştirme gayretindedirler. Karşılaştığı problemleri nasıl, ne zaman, ne şekilde çözeceğini bilir. Yasal metinleri doğru anlar ve uygular. Okulda, her konuda liderlik edebilecek bilgi seviyesine sahiptir.

Sonuç olarak; eğimin lideri olan yöneticilerin, okullarındaki öğretmenleri etkilemesi çok da kolay değildir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde ve ortaya çıkan bulgular yorumlandığında, okul yönetiminde yöneticiler tarafından en fazla yasal güce başvurulduğu, ödül gücünün ise motive edici bir güç olmasına rağmen yeterince kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik güce sahip yöneticiler ise daha etkileyici ve başarılıdır. Kendi kişisel özelliklerini yasal yetki ve güçlerle donatarak, eğitimin istedik amaçları doğrultusunda uzman olarak yöneticilik yapan ve bunu davranışa dökabilen okul müdürlerinin etkileyici olduğu ve lider olarak görüldüğü ulaşılan diğer bir sonuçtur.

Sınıf öğretmenleri, yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları güçlerinin farkındadır. Öğretmenler yöneticilerinin güce başvurmasını çoğu zaman kabullenmektedirler. Ancak gücün kullanımı noktasında bazı beklentileri vardır. Bu araştırmanın ve yapılan gözlemlerin diğer bir sonucu olarak, ortaya çıkan bu beklentiler ise; yöneticilerin adaletli olması, objektif olunması, liyakate önem verilmesi, başarının ödüllendirilmesi, saygı ve kabul görmektir.

## 5.2. Öneriler

1- Yöneticiler kendi alanlarında uzman olmalı ve kişisel özelliklerini her zaman geliştirmelidir.

2- Yöneticiler, zorlayıcı güce her zaman başvurmamalı, yasal gücü yerinde ve zamanında kullanmalıdır.

3- Yöneticiler, yönetim alanında sürekli hizmet içi eğitimler alarak mesleki bilgisini artırmalıdır.

4-Yöneticiler, yönetim alanlarında yüksek lisans eğitimleri almalıdır.

5-Yöneticiler, okul yönetiminde adil davranmalıdır. Başarıyı yakalamak dışında değerlendirme kriteri olmamalıdır.

6- Yöneticiler, öğretmenlerine değer verdiğini hissettirmelidir.

7- Yöneticiler okul yönetiminde esnekliği, yapıcı olmayı ve empati kurmayı sağlamalıdır.

8- Yöneticiler insan davranışları ve sorun çözümlerine ilişkin de eğitimler almalıdır.

9- Yöneticiler tarafından, öğretmenlerin olumlu davranışları örnek gösterilmeli, başarılı olanlar takdir edilmeli ve öğretmenlere destek olunmalıdır.

10- Okul müdürleri ve diğer yöneticilerin seçimi ve atanması, daha sağlıklı bir yöntemle siyasetten ve sendikalardan bağımsız olarak yapılabilir.

### **5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1- Eğitim çalışanlarının mesleki saygınlığı ve motivasyonu artırılmalıdır.

2-Yöneticiler tarafından eğitim çalışanlarının fikirleri alınmalı ve karar alma süreçlerinde aktif rol almaları sağlanmalıdır.

3- Sağlam bir okul kültürü oluşturulması için çalışmalar yapılmalıdır.

4- Yönetici ve öğretmenler sürekli kendini geliştirmelidir.

5- Yönetici ve öğretmenler karşılıklı iyi iletişim içerisinde olmalıdır.

6- Yöneticiler, okul yönetimini kişiselleştirmemeli kurumsallaştırmalıdır.

### **5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler**

1- Bu araştırma Denizli Kale ilçesi özelinde 15 öğretmenle yapılmıştır. Çalışma grubu genişletilerek yeni araştırmalar yapılabilir.

2- Benzer araştırmalar nicel yöntemler uygulanarak araştırılabilir.

3- Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili daha özele indirgenen konular seçilerek araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acartürk, A. (2018). *15 Temmuz Sürecinin Okul Kültürüne Etkisi (Acıpayam Özeli)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Akdemir, A. (2017). *Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetsel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, M. (2016). *Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, E. A. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 669-675.
- Diş, O. (2016). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, S.(2010). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri İstanbul Kâğıthane İlçesi Örneği*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, G. Ö. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşbilir, H. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâ yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Kızanıklı, M. ve Koç, H. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koşar, S. (2008) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2018). *2023 Eğitim Vizyon Belgesi*, Ankara
- Özcanay, T. (2017). *İlkokullarda Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşe.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimde Kullandıkları Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Sözer, M. (2019). *2023 Eğitim Vizyonunda Temel Eğitim*, <https://setav.org/assets/uploads/2019/01/P227.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Şekerci, M. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 133-160.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 423 – 442.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, N.(2011). Yöneticilik Görevinin Okul Müdürlerine Olumlu ve Olumsuz Katkıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36, 231-245.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



**EKLER****Ek 1. Görüşme Formu****GÖRÜŞME FORMU****YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARI**

- 1) Yöneticilerin kullandığı yasal güçler hakkında ne söylemek istersiniz?  
Düşünceleriniz nelerdir?
- 2) Yöneticiler okul yönetiminde hangi ödüllendirmelerde bulunmaktadırlar?  
Düşünceleriniz nelerdir?
- 3) Yönetici tarafından herhangi bir zorlayıcı güce maruz kaldınız mı? Düşünceleriniz nelerdir?
- 4) Yöneticilerin okul yönetiminde kullandığı karizmatik gücün nasıl bir etkisi bulunmaktadır? Düşünceleriniz nelerdir?
- 5) Okul yönetiminde bilgi ve uzmanlık gücünün etkisinin neler olduğu hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Nasıl değerlendiriyorsunuz?

## Ek 2. ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı:	Fatma
Soyadı:	KAYGIN
Doğum Yeri ve Tarihi	Tavas-1983
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	Mehmet ve Kemal Aracı İlkokulu Kale/ Denizli fskaygin@gmail.com
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
İlköğretim	Akhan İlköğretim Okulu, Akhan-DENİZLİ (1990-1998)
Ortaöğretim	Denizli Cumhuriyet Lisesi, Merkez, DENİZLİ (1998-2001)
Yükseköğretim (Lisans)	Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği, İZMİR (2001-2005)
Yükseköğretim (Tezsiz Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, DENİZLİ (2018-2020)
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Ağustos, 2006- Şubat, 2007	Sınıf Öğretmeni- Emet Düşecek İlkokulu Emet/Kütahya
Şubat, 2007-Ağustos,2013	Sınıf Öğretmeni- Yolçatı Kızılyer İlkokulu Acıpayam / DENİZLİ
Ağustos,2013–	Sınıf Öğretmeni- Mehmet ve Kemal Aracı İlkokulu Kale/ Denizli