

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ  
KAYNAKLARINA İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Demet ZAFER

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Ve Denetimi**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK**

**MART– 2008**

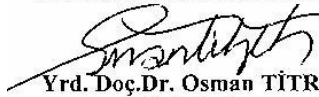
T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

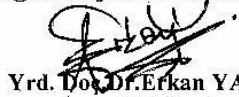
İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ  
KAYNAKLARINA İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

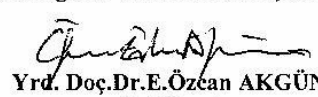
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Demet ZAFER

Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

Bu tez 24/03/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK  
Jüri Başkanı  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN  
Jüri Üyesi  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Yrd. Doç. Dr. E. Özcan AKGÜN  
Jüri Üyesi  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Demet ZAFER

MART 2008

## ÖNSÖZ

Hızla gelişen dünyamızda meydana gelen değişimler eğitim hayatında da kendini hissettirmektedir. Bu durum mutlak doğruların ortadan kalktığı, öğretilen değil kendi kendine öğrenen bireylerin yetiştirildiği bir eğitim sistemini ortaya çıkarmıştır. Yaşanan değişimler yönetim biliminde de hissedilmekte ve beklenen etkili yönetici profillerinde de farklılaşmalar olmaktadır. Günümüzün yöneticilerinden beklenen kendi sınırlarının ötesinde etkileme güçlerinin olması, katılımcılığı ifade eden demokratik yönetim hatta son dönemlerde insanların iradesine önem veren serbestçi bir yönetim tarzının etkilerinden söz edilebilir. Özellikle demokratik ve hatta daha çağdaş bir yönetim tarzının oluşturulabilmesi amacıyla, hali hazırda eğitim sisteminin en önemli örgütü olan okullarda yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi önem taşımaktadır.

Bu araştırmada, özel ve resmi okullarda çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğu öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın tüm safhalarında ilgi ve desteği ile her zaman yanımda olan, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK'e ve Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN'a içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca araştırma ölçeğinin hazırlanmasına görüş ve önerileri ile katkı sağlayan değerli akademisyenlere; İstanbul İli Avrupa Yakası ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerine; katkılarından dolayı TÜBİTAK'a, araştırma boyunca yardımlarını esirgemeyen akrabalarım ve desteğini sürekli yanımda hissettiğim aileme teşekkür ederim.

Sakarya, Mart 2008

Demet ZAFER

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>10</b>
1.1. Örgüt .....	10
1.1.1. Formal ve İnfomal Örgüt .....	14
1.1.1.1 Formal Örgüt.....	15
1.1.1.2 İnfomal Örgüt .....	16
1.2 Örgütsel Davranış .....	16
1.3 Örgütsel Güç .....	17
1.3.1 Gücü Kullanmak .....	21
1.3.2 Otorite (Yetke, Yönetmel Yetke) ve Güç(Erk) İlişkisi.....	22
1.3.3 Yetki ve Güç İlişkisi .....	24
1.3.4 Etki Ve Güç İlişkisi.....	26
1.3.5 Sorumluluk ve Güç İlişkisi .....	27
1.3.6 Liderlik ve Güç İlişkisi .....	28
1.4 Mcclelland'ın İki Tarafı Güç Kuramı .....	29
1.5 Etzioni'nın Güç Analizi .....	30
1.6 Güç Kaynakları Ve Özellikleri.....	32
1.7 Yönetimde Güç Kaynakları.....	39
1.7.1 Dikey Kaynaklar .....	39
1.7.2.Yatay Kaynaklar .....	40
1.8 Güç Taktikleri .....	41
1.9 İlgili Araştırmalar .....	43
<b>BÖLÜM 2: YÖNTEM</b> .....	<b>47</b>
2.1 Araştırma Modeli .....	47

2.2 Araştırma Evreni .....	47
2.3. Araştırmanın Örnekleme.....	47
2.4 Veri Toplama Aracı.....	49
2.4.1 Anketin Geliştirilmesi .....	50
2.4.2 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları.....	51
2.4.3 Anketin Uygulanması.....	57
2.5 Verilerin Analizi .....	57

### **BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR..... 59**

3.1 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	60
3.1.1 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	60
3.1.2 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Karizmatik Güç” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	67
3.1.3 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	75
3.1.4 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Yasal Güç” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	81
3.1.5 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	87
3.2. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin, Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları .....	91
3.3 Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar .....	96
3.4 Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	99
3.5 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin t - Testi Sonuçları.....	104
3.6 Okuldaki Yönetim Tarzlarına Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	107

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>112</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>124</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>129</b>

## KISALTMALAR

<b>N</b>	: Denek sayısı
$\bar{x}$	: Aritmetik ortalama
<b>S</b>	: Standart sapma
<b>sd</b>	: Serbestlik derecesi
<b>t</b>	: t değeri
<b>F</b>	: F değeri
<b>p</b>	: Anlamlılık düzeyi
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>NAFTA</b>	: Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
<b>APEC</b>	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
<b>ASEAN</b>	: Güneydoğu Asya Uluslar Birliği
<b>İÖÖ</b>	: İlköğretim Okulu



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Anketin Uygulandığı Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarının İlçelere Göre Dağılımı.....	48
<b>Tablo 2:</b> İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Anketindeki Maddelerinin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı.....	50
<b>Tablo 3:</b> Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	51
<b>Tablo 4:</b> Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	53
<b>Tablo 5:</b> Ödüllendirme Gücü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	54
<b>Tablo 6:</b> Yasal Güç Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 7:</b> Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	56
<b>Tablo 8:</b> Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	60
<b>Tablo 9:</b> Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	67
<b>Tablo 10:</b> Ödüllendirme Gücü Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	75
<b>Tablo 11:</b> Yasal Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	81
<b>Tablo 12:</b> Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	87
<b>Tablo 13:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 14:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 15:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 16:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 17:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları.....	95

<b>Tablo 18:</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 19:</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 20:</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	98
<b>Tablo 21:</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 22:</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 23:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 24:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 25:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 26:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	103
<b>Tablo 27:</b> Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	104

<b>Tablo 28:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 29:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Karizmatik Güç” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 30:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 31:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Yasal Güç” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 32:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 33:</b> Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 34:</b> Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	108
<b>Tablo 35:</b> Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	109
<b>Tablo 36:</b> Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	110

<b>Tablo 37:</b> Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	111
--	-----

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Iceberg Örgüt.....	15
<b>Şekil 2:</b> Çalışanın Sorumluluğunun Yeterliliği Görevi ve Hakkıyla İlişkisi.....	28
<b>Şekil 3:</b> Etzioni'nin Güç Analizi.....	32

<b>Tezin Başlığı:</b> İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	
<b>Tezin Yazarı:</b> Demet ZAFER	<b>Danışman:</b> Yrd.Doç.Dr. Osman Titrek
<b>Kabul Tarihi:</b> 24.03.2008	<b>Sayfa Sayısı:</b> XI (Ön Kısım) +123 (tez)+ 6 (ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> Eğitim Bilimleri	<b>Bilim Dalı:</b> Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Öğretmen görüşlerine göre, resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, İstanbul İli Avrupa yakasındaki resmi ilköğretim okullarında çalışan 384, özel ilköğretim okullarında çalışan 356 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırmada veriler, ilgili literatür taraması yapıldıktan ve uzman görüşü alındıktan sonra oluşturulan; “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları” anketi kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma sonunda, boyutların ortalama puanlarına göre resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin görüşleri arasındaki anlamlı farklardan hareketle, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında değerlendirilen, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları düzeylerinin özel okullarda resmi okullara oranla daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkeninin işgörenlerin örgütsel güç kaynakları algısında bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel gücün uzmanlık gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark görülmezken karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarında olumlu görüş sergiledikleri görülmüştür. Okullarının yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen işgörenlerin, yönetim tarzının otoriter ve serbestçi olduğunu düşünen işgörelere göre, örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarını daha olumlu algıladıkları saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Güç, Yönetici, İlköğretim Okulu.

**Sakarya University Institute of Social Sciences      Abstract of Master's Thesis**

**Title of the Thesis:** The Opinions of the Teachers Related to the Sources Of Organizational Power Which Private Primary Schools Managers Use

**Author:** Demet ZAFER      **Supervisor:** Assist Prof.Dr. Osman Titrek

**Date:** 24 March 2008      **Nu. Of pages:** XI (pre text) +123 (main body)+ 6 (appendices)

**Department:** Educational Sciences      **Subfield:** Educational Administration and Supervision

In this research conducted with the aim of determining to the sources of organizational power which public and private primary schools managers use, according to teachers, 384 teachers employed in the public primary education schools and 356 teachers in the private primary education schools in the Europe part of Istanbul were asked to express their opinions on sources of organisational power. Data of research have been gathered through the use of schale “Private Primary Schools Managers’ Sources Of Organizational Power”.

At the end of the research, it has been concluded that the performances of private primary education schools have been better than those of public primary education schools from the aspect of Organisational Power evaluated in the dimensions of legitimate power, coercive power, reward power, referent power, expert power on the basis of managers’ sources of organizational power differences between the opinions of public primary education schools and private primary education according to the mean points of dimensions.

It has been conducted that variable of sex has no effect on workers perceptions of organizational power. It has been conducted that there isn’t any significant difference between legitimate power referent power and expert power after all there isn’t any significant difference between coercive power, reward power according to the variable of education state. It has been found out that comparing with the other workers; teachers with 21 year and more experience of teaching have expressed more positive opinion in all dimensions of organizational power. It has been conducted that the workers thinking that their school’s management style is democratic has more positive opinion of organizational power in all dimensions in comparison with the ones with view their school’s management style is autocratic.

**Keywords:** Organizational Power, Manager, Primary Schools

## GİRİŞ

Biten 20. yüzyıl için karakteristik olan husus, birçok derin değişikliğin aynı anda, farklı alanlarda ve birbirleriyle ilişkili olarak gerçekleşmiş olmasıdır. Sanayi toplumundan bu yeni topluma, bilgi toplumuna geçiş ile ekonomik zenginlik, çok sermaye ve emeğe sahip olma yanında bilgiye, insan kaynaklarını geliştirmeye ve bu alanda yatırıma sahip olma ile ölçülür olmuştur. Toplumsal yaşamda gözlenen bu değişiklikleri şu maddelerde toplamak olasıdır (Hesapçıoğlu, 2001: 41):

1. Yaşam biçimlerinin ve sosyal değişikliklerin çoğullaşması,
2. Dünyanın yeni teknolojiler ve medya araçları yoluyla değiştirilmesi,
3. Ekoloji olgusunun bir sorun olarak gündeme gelmesi,
4. Nüfus gelişimi ve göçler,
5. Yaşam ilişkilerinin uluslararası hale gelmesi,
6. Değerlerdeki değişimler.

Toplumu karakterize eden bu değişimler gerek bireyi gerekse eğitim kurumlarını değişime zorlamaktadır. Bunun yanında AB, NAFTA, APEC, ASEAN gibi ekonomik ittifaklar, çok uluslu şirketler ile piyasa ekonomisi güçlenmiş ve tüm bunların sonucunda dünya “global bir köy” durumuna gelerek, küreselleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2002: 190).

Özellikle batı toplumlarında başlayan bu paradigmadaki değişim, diğer ülkeleri de etkilemiş ve değişimin niteliği küresel bir boyuta ulaşmıştır. Çoğu kurum, toplum ve ülke söz konusu bu değişim karşısında direnç göstermemekte; bu gelişmeleri iyi anlayıp yorumlayarak yararlanmaya çalışmaktadır (Kalkan, 2004: 402).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak günümüz örgütlerinin çoğu yalnızca kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmekle kalmayıp; kendilerini uluslararası rekabete de hazırlamak durumundadırlar. Birbirine karşı acımasızca “rekabet savaşı” veren örgütlerin gösterdiği çabalar farklı yönetsel modellerin yaşama geçirilmesine neden olmaktadır. Bu da yeni bir yönetim çağının açılmasına olanak taşımıştır (Taşçı ve Eroğlu, 2004: 90).



Değişen dünyada örgütlerin gelişimlerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için toplumun ihtiyaçlarını önceden tespit edip cevap verebilmeleri gerekmektedir. Sanayi devrimine göre yapılandırılan okullarda geçmişten günümüze gelinceye kadar önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi için öğreten örgüt anlayışından sıyrılarak öğrenen örgüt anlayışını benimsemesi gerekir (Küçüköğlü, 2005: 138).

Bu bağlamda Buluç (1996:513), eğitim örgütlerinin izlemesi gereken yolu aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

“Eğitim örgütleri, ülkenin eğitim politikasına uygun olarak belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için, amaçlara uygun bir şekilde yapılanarak, bu amaçlar doğrultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmek için gereken önlemleri alıp, kendisine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir.”

Toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel değişim geçiren ülkelerde ulusal hedeflere ulaşmak için, özellikle eğitim sisteminde gereken örgütsel yapının kurulması ve sisteme işlerlik kazandırılması gerekir (Buluç, 1996: 513).

Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kaya, 1993: 39):

1. Eğitim sistemi, doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insandır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
3. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

4. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.
5. Eğitim örgütleri olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri, Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.
6. Eğitim örgütleri, ülkenin her yerine ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm örgütlerin verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
7. Eğitim örgütleri, çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Başaran (2000b) eğitim sisteminin üç tür amaçlar dizisi olduğunu belirterek okulu bir sistem, yönetimi ise bir süreç olarak ele alır. Başaran (2000b:13)'a göre eğitim sisteminin eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları bulunmaktadır. Eğitsel amaçlar, eğitim sisteminden geçerek yetiştirilen bir kişinin hangi davranışları kazanmış olması gerektiğini gösterir. Örgütsel amaçlar: Bir sistem olarak eğitim örgütünün (okulun) var olması ve yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlardır. Yönetsel amaçlar: Yönetsel amaçlar, eğitim örgütünün etkili olmasını sağlamaya yöneliktir. Bir okul, planlanan örgütsel amaçlarını gerçekleştirebildiği oranda etkilidir. Yönetim, okulun üreteceği eğitimi nitelikçe arttırdığı ve yükselttiği oranda etkilidir.

Bu değişmelere okulların ayak uydurması ve özellikle sistemin uygulanması konusunda okul yönetici ve öğretmenlerine büyük roller düşmektedir. Yönetim, örgütü amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve olanakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Başka bir deyişle, grup gayretleriyle işlerin başarıma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2000:9). Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanmasıdır (Kaya, 1999: 43).

Günümüzde yaşanan değişimler ve gelişmelerle birlikte çalışan insana olan önemin ön plana çıkmasıyla, verimlilik kavramı gündeme gelmiştir. Öğretmenlerin ve eğitim

sisteminin verimliliğinin yanı sıra, yöneticilerin de verimli olup olmaması, nasıl daha verimli hale getirilebilecekleri sorularına yanıt aranmaya başlanmıştır. Bu noktada da başarılı yöneticiler incelenmiş ve onların ortak nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Alıç (1996:15 - 16) bu nitelikleri şöyle sıralamaktadır:

1. Akademik amaçlara bağlılık göstermek
2. Yüksek bir beklenti iklimi yaratmak
3. Öğretim liderliği yapabilmek
4. Başkalarının görüşlerini almak ya da katılımı sağlamak
5. Amacın gerçekleşmesine elverişli bir düzen ve disiplin yaratmak
6. Çalışma sonuçlarını değerlendirmek

Eğitimin sayılan işlevlerinin, genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde başarıyla uygulanması, okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bağlıdır. Bursalıoğlu (2005), bunu başarabilecek bir yöneticinin okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçleri bilmesi kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerektiğini ifade eder. Eğitim yönetimi bir uzmanlık alanıdır. Bu ise salt kişisel deneyimlerin yeterli olamayacağı ölçüde bilgi ve beceriler gerektirir (Başaran, 2000b:186).

Okul, eğitim yönetiminin alt uygulama sahasıdır. Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetiminin eğitime makro düzeyde, okul yönetiminin ise çoğunlukla mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaştığı ifade edilebilir (Erdoğan, 2000: 88). Eğitim yönetimi, sistemi bir bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Eğitim yöneticiliğinin yeterlilik alanları okul yönetiminden farklıdır. Okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticiler ise eğitim yöneticisidir (Taymaz, 2003: 22).

Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yönetimdeki bireylerin davranışlarını değiştirmede etkili olması beklenen eğitim yöneticilerinin gerekli yeterliliği kazanabilmesi için hizmet

içinde ve hizmet öncesinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir (Taymaz, 2003: 20).

Eğitim yönetimi ve onun bir alt sistemi olan okul yönetimi, devletin eğitim politikasına uygun olarak saptanan amaçları gerçekleştirmekle yükümlüdür (Bursalıoğlu, 2005:6). Örneğin yöneticinin çalışanlarını etkileyebilmesi, o yöneticinin gücünün de bir göstergesidir. Etki bir kişiye verilen emirlerle, o kişinin davranışlarında değişiklik yapma sürecidir. Aynı zamanda etki ile güç arasında pozitif yönde gelişen bir ilişki de vardır.

Güçlü olma gereksinmesi, insanın temel güdülerinden sayılır. Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Güç, etkileme sürecinin kaynağıdır (Aşan & Aydın, 2006:267; Şimşek, 2003: 183).

Güç, genellikle “etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirebilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997:494, Akt. Karkın 2006). Hollander ve Offermann(1993)’a göre gerek kamusal gerekse özel alandaki örgütsel yaşamda lider veya yöneticilerle diğer bireyler arasındaki etki, etkileşim ve iletişimde güç gerçekten önemli bir rol oynamaktadır (Akt. Karkın, 2006 :71).

Güç, insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu sürekli olarak doldurur. Güç kullanmama hali kaos yaratır ancak, güç kaosa tercih edilir. Güç yapısı güvensizliği azaltır. Etkin örgütlerin üretkenliğini kazanabilmeleri için de güç yapısı gereklidir. Güç, her zaman için kişiseldir, her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Başka bir deyişle, etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludur (Çelik, 2003: 71).

Örgütsel güç kaynaklarına baktığımızda beş alt başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar; yöneticinin uzmanlığından kaynaklanan uzmanlık gücü, yöneticinin çalışanlarını ödüllendirmesi ile oluşan ödüllendirme gücü, yöneticinin çalışanlarını belirli davranışları yapmalarını sağlamak için uygulanan zorlayıcı güç, yasalar tarafından, o makamda bulunmasından dolayı yöneticiye verilen yasal güç ve yöneticide bulunan kişisel özelliklere bağlı olan karizmatik güçtür.

Okullar da diğer kurumlar gibi değişen ve gelişen şartlara uymalı, eksik ve hatalı yönlerini belirleyerek bunları düzeltme yoluna gitmelidir. Okulların çağdaşlaştırılması

kapsamında, eğitim örgütlerinde yapılması gereken bir nokta da; örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Özellikle örgütler ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile güçlenirler (Taymaz, 2003: 66). Aynı zamanda personele gerekli yetkilerin verilmesi; örgütün sağlıklı olabilmesi, görev yetki ve sorumlulukların uygun biçimde dağıtılmasına bağlıdır. Çalışan insanlara görevlerin gerektirdiği yetki verilir veya devredilir (Taymaz, 2003: 72).

Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır. İşletmelerde yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirmeleri istenir. Güçlü olmayan yönetici, işletme bünyesinde biçimsel olmayan liderlerin çıkmasına neden olur. Bu durum eğitim örgütlerinde de geçerlidir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeylerini belirlemek gerekli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

### **Alt Problemler**

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının;

- a. Uzmanlık Gücü,
- b. Karizmatik Güç,
- c. Ödüllendirme Gücü,
- d. Yasal Güç,
- e. Zorlayıcı Güç, boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2 İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları olan;

- a. Uzmanlık Gücü,

- b. Karizmatik Güç,
- c. Ödüllendirme Gücü,
- d. Yasal Güç,
- e. Zorlayıcı Güç,

boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

- a. Okul türü,
- b. Kıdem,
- c. Eğitim durumu,
- d. Cinsiyet,
- e. Yöneticinin yönetim tarzı, değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemek, elde edilen verilere dayalı olarak sonuç ve öneriler geliştirmektir.

#### **Araştırmanın Önemi**

Modern eğitim ve post modern eğitim kavramlarıyla birlikte eğitim yönetimi yöneticilerin görevleri ve yönetim tarzları da yeniden tartışılmaya başlanmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarında merkeziyetçiliğin bir sonucu olarak yetki ve güç yöneticilerde toplanmıştır. Post-modern yönetim yaklaşımlarında ise daha çok katılımcılığı ifade eden demokratik yönetim hatta son dönemlerde insanların iradesine önem veren serbestçi bir yönetim tarzının etkilerinden söz edilebilir. Yöneticilerde kurallara sıkı sıkıya bağlılık, yetkinin aşırı vurgulanması ve uzmanlaşmaya aşırı önem verme gibi özellikler modern eğitim yaklaşımlarında görülen etkinin kullanılma tarzı ile yakın ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. Kullanılan yetkinin uygulanması ise bireylerde oluşan etki düzeyi gücü ifade eder. Post modern yönetimde yöneticilerin kendi sınırlarının ötesinde etkileme güçleri vardır. Yöneticilerin insanları etkileme tarzı ile gücü kullanma arasındaki ilişkinin belirlenmesi örgütlerde egemen olan yönetim yaklaşımlarının belirlenmesine

yol açabilir. Özellikle demokratik ve hatta daha çağdaş bir yönetim tarzının oluşturulabilmesi amacıyla, hali hazırda eğitim sisteminin en önemli örgütü olan okullarda yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Literatür çalışmaları incelendiğinde “örgütsel güç” alanında sınırlı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma bu alanda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara veri sağlamak adına önemlidir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlar:

- 1) Bu araştırma 2007-2008 öğretim yılında İstanbul İli Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarından grup örnekleme metodu ile seçilen 740 öğretmen görüşüyle sınırlıdır.
- 2) Araştırma ele alınan değişkenlerle sınırlıdır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma tarama modeliyle yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini grup örnekleme metoduyla seçilen 740 öğretmen oluşturmaktadır. Anket uygulanan örneklem 384 resmi (%51,9) ve 356 özel (%48,1) okul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Örneklemin cinsiyetlere göre dağılımlarının; 264 ünün erkek (%35,7) ve 476 sının kadın (%65,3) olduğu görülmüştür. Öğrenim durumlarına ilişkin ise iki ve üç yıllık yüksek okul mezunları yüksek okul mezunları %24,6 , 4 yıllık fakülte mezunları % 68,1 ve lisans üstü mezunları ise %7,3 oranında ankete katılmıştır.

Araştırmanın ilk evresinde konuyla ilgili literatür taranmış, araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra, “örgütsel güç” kavramı ile ilgili değişkenler belirlenmiş ve araştırmacı tarafından anket geliştirilmiştir. Hazırlanan anket için akademisyenlerin görüşleri alınmış, önerileri doğrultusunda göre ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anket daha sonra 140 öğretmene uygulanmış ve ön

uygulamadan sonra yapılan analizde, anketin bütünlüğünü bozan maddeler elenmiş ve boyutlarında faktör yapısına uygun olmayan maddeler atılarak ankete son hali verilmiştir. Bilgi toplama amacı için kullanılan anket tüm denekler için ortak hazırlanmıştır. Oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde yer alan sorular deneklerin kişisel özelliklerini, ikinci bölümdeki sorular ise yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Toplanan veriler, SPSS For Windows 11,0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde çapraz tablo (Crosstab) analizinden elde edilen frekans ve yüzde değerlerinden; t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova), anlamlı farkın kaynağı için de Tukey-b testi tekniklerinden yararlanılmıştır. Analizlerle ilgili detaylı bilgi araştırmanın yöntem kısmının anlatıldığı Bölüm II’de “Verilerin Analizi” başlığı altında verilmiştir.

Araştırmanın son evresinde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlara ulaşılmış ve araştırma sonuçları çerçevesinde öneriler geliştirilmiştir.



## **BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuş, daha sonra konu ile ilgili bulunan araştırmalar sunulmuştur.

### **1.1. Örgüt**

Her yönetim kuramı, kendi görüşü doğrultusunda örgütü tanımlamaktadır. Bu yüzden örgütün en az kuram sayısı kadar tanımı vardır: Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların biçimsel (formal) birlikteliğidir. Davranışsal yönetim kuramına göre örgüt, insanların ortaklaştıkları hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir dokusudur. Sistem kurumlarına göre örgüt anlaşma yoluyla geliştirdikleri amaçlara yüklenen işgörenlerin ve kümelerin bir ortaklığıdır. Bu ortaklığın etkinlikleri ve ürettiği ürünler, örgütün çevresinin yüksek etkisi altındadır. Yönetim kurumlarının örgüt tanımlarında şu öğeler vardır (Başaran, 2000a: 74):

1. Birden çok insanın birlikteliği,
2. Ortaklaşılacak amaçlar,
3. İşgörenlerin, gönüllü dayanışmayla örgütte var olmalarını sürdürme isteği,
4. İşgörenlerin, güçlerini tümleştirmek için etkili iletişim ağı,
5. İşgörenlerin, amaçlara yönlendirilmiş düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları,
6. İç ve dış çevre ile çatışmaları yöneterek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi.

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir. Üzerinde önemle durulacak, örgütün yalnız insanlardan ve onların etkileşiminin dokusundan oluştuğudur. İnsan dışında örgüt için gerekli olan bina, araç, gereç, teknoloji gibi doğal ve yapay girdiler, örgütün tanımının dışındadır (Başaran, 2000a: 74).

Genel anlamda örgüt; insanların para, zaman gibi kendi güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları yapı olarak tanımlanabilir. Örgütler günümüzde insan yaşamında vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ancak insanların amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak kabul eden örgütleri rastlantısal olarak bir araya gelmiş bir gurup insandan ayırt etmek gerekir. Bir örgütten söz edebilmek için en az üç temel özelliğin bir arada bulunması gerekir. Bunlar (Ağaoğlu, 2002: 3):

1. Gerçekleşmesi insanların bireysel güçlerini aşan ortak bir amaç,
2. Birden fazla insan,
3. Bir araya gelen insanların ortak amaç gerçekleştirmeye değer bulup bunun için çaba göstermeye istekli olması.

Balcı (2002) ise örgütü daha geniş kapsamlı olarak tanımlamaya çalışmıştır. Balcı'ya göre ise örgüt :

1. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirmesi süreçleri bütünüdür.
2. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının eşgüdümlemesi sürecidir.
3. İki ya da daha fazla insanın etkinliklerinin bilinçli şekilde eşgüdümlemesi sistemidir.
4. Örgütler amaç-arayan sistemlerdir. Yani örgütler içinde bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için uygun bir sistem yaratmak üzere birlikte çalıştıkları ve çabalarını eşgüdümledikleri sistemlerdir.
5. Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek üzere kasti olarak yapılandırılmış planlı birimlerdir.

Rasyonel bakış açısından yaklaşıldığında örgütler önceden belirlenmiş ortak amaçlar etrafında oluşturulan araçlar olarak görülmektedir. Örgüt ile ilgili vurgu yapılan temel kavramlar ise örgütsel amaçlar, roller, teknoloji, belirlilik, kestirilebilirlik, etkililik, optimizasyon, otorite, kurallar, direktifler, performans programları, koordinasyon vb. gibi kavramlardır. Rasyonel açıdan yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan

kişi olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin de önceden belirlenmiş söz konusu amaçları izlemeleri beklenmektedir. Yönetici, örgütte çalışanlara örgütün amaçlarını gerçekleştirecek rolleri, görevleri, kaynakları dağıtan, işbölümünü yapan ve çalışan insanları da performansları ölçüsünde ödüllendiren kişi olarak görülmektedir. Bu bakış açısından örgütlerin amaçları ile çevresel talep ve beklentiler arasındaki uyuma dikkat çekilmekte, dolayısıyla söz konusu talepleri karşılayacak ideal örgüt yapılarının oluşturulması gereği üzerinde durulmaktadır (Aydın, 2005:8; Şişman, 2002: 28).

Bu bakış açısından örgütlerle ilgili geliştirilen bazı varsayımlar özetle şunlardır (Şişman, 2002: 28):

1. Örgütler önceden belirlenmiş bazı amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuştur.
2. Örgütün yapısı, amaç, strateji, çevre, teknoloji ve insan öğeleriyle uyumlu olmalıdır.
3. Örgütte bireysel uzmanlaşma ve bireysel performans önemlidir.
4. Örgütsel sorunların temel kaynağı, uygun olmayan örgütsel yapı ve sistemlerdir.
5. Örgütsel etkililiği sağlamak için örgütte kontrol ve koordinasyon önemlidir.
6. Örgütte kontrol ve koordinasyon, otorite, kurallar, politikalar, standart işlemler, prosedürler, bilgi sistemleri, toplantılar vb. yollarla sağlanır.

Örgüte insan ögesi açısından yaklaşan araştırmacılar, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyuma dikkat çekmekte ve insanların bireysel ihtiyaçları, sahip oldukları beceri ve değerleri ile örgütteki formal rolleri arasındaki uyumu sağlamaya dönük yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bakış açısı üzerinde durulan bazı konu ve kavramlar, insan ihtiyaçları, insan doğası, kişilik, grup dinamiği, katılmalı yönetim, işi zenginleştirme, örgütsel demokrasi, kendini yöneten iş takımları vb.dir. Bu bakış açısından örgütlerle ilgili kabul edilen bazı varsayımlar şunlardır (Şişman, 2002: 28-29):

1. Örgütler esas itibariyle insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır.
2. Örgütler ve onun içinde yer alan insanlar, karşılıklı olarak birbirine muhtaçtır.

3. Örgütler ve insanlar arasındaki uyum her ikisinin de yararınadır.
4. Örgütte öncelikle çalışan insanların ihtiyaçları karşılanmalıdır.
5. Örgütteki insanlar, işten ve örgütten doyum sağlarsa, örgüt için daha yararlı ve verimli olurlar.

Örgütleri politik sistemler olarak gören ve çözümleyen kuramcılar, farklı amaç ve çıkarılara sahip insanlardan oluşan, gevşek yapılı sistemler olarak görmektedir. Bu bakış açısı, örgütle ilgili olarak daha çok güç-iktidar, çıkar, çatışma, koalisyon, toplu sözleşme, kaynakların dağılımı gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütte çalışanlara sağlanan fırsat ve yararlar, görevle ilgili (görevini daha iyi yapmak), kariyer ile ilgili (mesleğinde ilerlemek) ya da örgüt dışı konularla ilgili (kendine ve ailesine zaman ayırmak) olabilir. Bu bakış açısından örgütteki işbirliğinin, yukarıdaki konuları anlayan yöneticiler aracılığıyla, sağlanabileceği ileri sürülmektedir. Üzerinde durulan temel kavramlar ise güç-iktidar ve meşruiyettir. Bu bakış açısı, bütün örgütsel etkinlikleri, çıkar temeline dayalı olarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımın temel varsayımları şöyle özetlenebilir (Şişman, 2002: 29- 30):

1. Örgütler, değişik bireyler , ilgi grupları, bölümler, meslek grupları, cinsiyetler, etnik gruplar, arasında oluşturulan koalisyonlardır.
2. Bu grupların her birinin inançları, değerleri, niyetleri, bilgi düzeyleri, gerçeği algılayış biçimleri, referansları farklıdır. Bunlar ise kolay kolay değişmeyen özelliklerdir.
3. Örgütsel kararların çoğu, genelde örgütte kaynakların dağılımı ile ilgilidir.
4. Örgütlerde çatışma, kaçınılmaz bir olgudur.
5. Örgütlerde güç önemli bir kaynaktır.
6. Örgütsel amaçlar, temel aktörlerin etkileşimi ile oluşur.

Sembolik bakış açısı, yöneticilerin öncelikle örgüt üyelerinin davranışını iyi anlamaları gerektiğini ileri sürmektedir. Yöneticilerin çalışanların düşünce ve eylemlerini değiştirmek için öncelikle onların düşünce, beklenti, alışkanlık ve anlayışlarının nasıl oluşup geliştiğini bilmesi gerekli görülmektedir. Örgüte sembolik açıdan yaklaşan ve

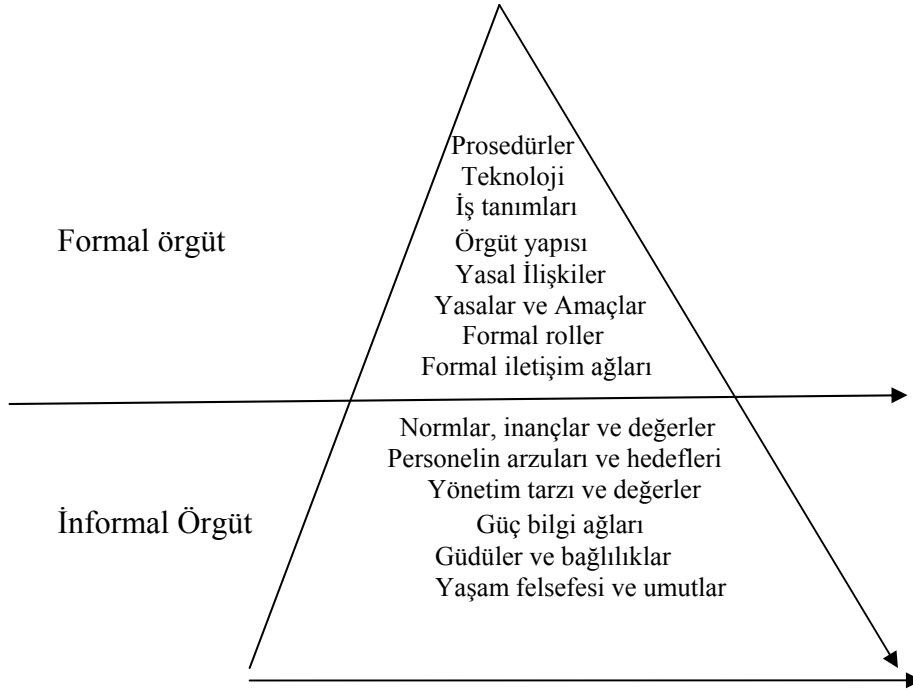
örgütleri sembolik sistemler olarak gören araştırmacılar, örgütte daha çok anlam ile ilgili konu ve sorunlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Örgüte sembolik açıdan yaklaşıldığında örgüt içindeki bireylerin örgütte gerçekleştirdikleri her türlü eylemleri, rutin olarak ortaklaşa paylaştıkları bir takım anlamlar ve semboller üzerine kurarak gerçekleştirdikleri düşünülmektedir. Örgüte sembolik açıdan yaklaşıldığında, örgütlerin sadece maddi, teknolojik, politik, ekonomik, fiziksel özelliklere sahip olmadıkları, söz konusu somut kavramlar yanında ve bunların arkasında, örgütlerin aynı zamanda soyut, sembolik, bilişsel, kültürel, düşünsel boyutlar de olduğu kabul edilmektedir. Sembolik açıdan yaklaşıldığında, örgüt ile ilgili üzerinde durulan kavramlardan biri de sembolik liderliktir. Sembolik açıdan liderin görevi, yaşamı yorumlamak, olan ve olabileceklerin anlamını açıklamaktır. Etkili sembolik lider, bir vizyon keşfeder, bunu açık bir biçimde dile getirir, söz konusu vizyonu bir takım öyküler içine yerleştirir ve üyelerce paylaşılmasını sağlar. Bu öykü geçmiş, bugün ve gelecek ile ilgili olabilir. Bu bakış açısının temel varsayımları da şöyle özetlenebilir (Aydın, 2005: 10; Şişman, 2002: 28):

1. Örgütte ne oldu değil, olup bitenlerin insanlar için ne anlam ifade ettiği önemlidir.
2. Örgütte olup biten olaylar ve anlamlar iç içedir.
3. Olaylar, değişik bireyler için değişik anlamlar ifade edebilir.
4. Bazı olaylar ve süreçler belirsizdir, onun ne için olduğu bilinmez.
5. Belirsizlik, problem çözme ve karar vermede rasyonelliği zorlaştırır.
6. Semboller, örgüt ile ilgili bazı durumları açıklar, sorunları çözer, önemli olanı vurgular, bütünleşmeyi sağlar, meşruiyet kazandırır, geçmişle bağ kurar, sosyalleştirir, belirsizliği giderir ve istikrarı sağlar.

### **1.1.1. Formal ve İnfomal Örgüt**

Örgütü infomal ve formal olarak sınıflandırmak olasıdır. Bu kavramlar bazen infomal örgüt, doğal örgüt ve formal örgüt olarak da kullanılmaktadır. Bu formal ve infomal örgütlerin ayırt edici bazı özellikleri vardır.

## Şekil 1: Iceberg Örgüt



**Kaynak:** Helvacı, 2005: 51

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, formal örgütler prosedürler, iş tanımları, örgüt yapısı, yasal ilişkiler, yasalar ve amaçlar, formal roller, formal iletişim ağları açısından formal özellikler gösterirken; informal örgütlerde normlar, inançlar ve değerler, personelin arzuları ve hedefleri, yönetim tarzı ve değerler, güç bilgi ağları, güdüler ve bağlılıkla, yaşam felsefesi ve umutlar açısından informal özellikler gösterir.

### 1.1.1.1 Formal Örgüt

Formal örgüt hiyerarşik kademeler, görevler, kademeler arasındaki iletişim, yetki ve sorumluluklar, komuta zinciri gibi yapısal faktörleri ifade etmektedir. Aydın'a (2005) göre formal örgütün özellikleri şunlardır:

1. Grup üyelerinin her biri genellikle grubun diğer üyelerinin her biri ile etkileşimde bulunma olanağına sahip değildir.
2. Grubun formal örgütü, genellikle grup dışı otoriteler tarafından belirlenir.

3. Grubun ya da örgütün statü konumlarına atamalar, dış otoriteler tarafından tarafından yapılır.
4. Amaçlar ve görevler belli ölçüde grup dışı otoriteler tarafından saptanır.
5. Formal ya da yasal olarak belirlenmiş hiyerarşik bir yapıya sahiptir.

Görüldüğü gibi, formal örgüt, kendi dışındaki otoriteler tarafından oluşturulan bir yapı özelliği göstermektedir. Amaçlar, görevler, görevsel ilişkiler, hiyerarşik yapılanma dış otoriteler tarafından dayatılmaktadır.

### **1.1.1.2 İnfomal Örgüt**

İnfomal örgüt örgütteki insan kaynağının görünmeyen ve formal olmayan yönü olarak ifade edilebilecek; infomal gruplar, iş harici ilişkiler vb. kendiliğinden oluşan ve örgütlerin doğal yönünü ifade etmektedir. Aydın'a (2005) göre infomal örgütün özellikleri ise şunlardır:

1. Grup üyelerinin her biri grubun diğer üyeleri ile etkileşimde bulunabilirler.
2. Grubun kendi yapısını, örgütünü kendisi oluşturur.
3. Grup, kendi liderini ya da liderlerini kendisi seçer.
4. Grup, belli ortak amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak oluşur.
5. Formal olarak ya da yasal olarak belirlenmiş bir hiyerarşik yapıya sahip değildir.
6. Formal örgüt yapısında oluşan doğal gruplar, formal örgüt ne denli büyük olursa olsun, küçük olma eğilimi gösterirler.

Bolman ve Deal (1991) örgüte ilişkin bakış açılarını dört başlık altında toplamıştır. Bunlar rasyonel, insan merkezli, politik ve sembolik bakış açılarıdır (Akt. Şişman, 2002: 27-28).

### **1.2 Örgütsel Davranış**

Örgütsel davranış, bir örgüt içinde çalışan insanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir. İnsan da örgüt de birer sistemdir. Nasıl ki insan, yaşamasını davranışlarına borçluysa, örgüt de yaşamasını üyelerinin davranışlarına borçludur. Örgütsel davranış,

insan davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin örgütten ne şekilde etkilenerek davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. Örgütsel davranış sürecini etkileyen faktörler; güdülenme, yeterlik, ortam, etkileşim ve edimdir. Örgütsel davranışın amacı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, planlanan düzeyde örgütsel edim elde etmektir. Çalışanların örgütsel davranışının oluşmasında örgütün yönetim biçimi önemlidir (Aytaç, 2007; Başaran, 2000a: 20- 24).

Örgütsel davranış; işgörenin, örgütün işlevsel ve toplumsal çevreleri ile etkileşiminin bir ürünüdür. İşgörenin görevi ile bu görevin gerekleri, onun işlevsel çevresini oluşturur. Örgütün işlevsel çevresi, örgütün kurucuları ve yöneticileri eliyle oluşturulur ve yönetilir. İşlevsel çevre görev yapısı, iş akımı yapısı ve otorite yapısı alt basamaklarından oluşmaktadır (Başaran, 2000a: 23- 25). Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını da, örgütün işlevsel çevresinin oluşturulması başlığı altında incelemek doğru olacaktır.

### **1.3 Örgütsel Güç**

İşletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi, isteklerini yaptırabilmesi, astlarını işletme hedeflerine yönlendirmesi güç sahibi olmalarına bağlıdır. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesi ile orantılıdır. İşletmelerde yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirmeleri istenir. Çünkü, güçlü olmayan yönetici, işletme bünyesinde biçimsel olmayan liderlerin çıkmasına neden olur.

Fizik bilimine göre güç, iş yapan, gözle görülebilen, etkisi ölçülebilen somut bir kavramdır. Ancak örgütteki yönetsel güç (erk), görülmez, duyulmaz ama sezilebilir. Güç, örgüt içindeki bir kişinin ya da bir bölümün, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi için diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir. Güç, etkileme sürecinin kaynağıdır. Her insan, ilişki kurduğu insanı etkilemeyi ister. Güçlü olma gereksinmesi, insanın temel güdülerinden sayılır. En özlü şekilde ise, güç; 'başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği' biçiminde tanımlanabilir. Burada diğer insanların rızası olmamasına, hatta direnmelerine karşın kişinin isteklerini yaptırabilmesi de güç tanımı içerisinde değerlendirilmektedir. Güç olayının ortaya çıkabilmesi için, biri başkasını etkilemek için güç kullanan, diğeri de başkasının kullandığı güçten etkilenmek istenen en az iki kişinin varlığına ihtiyaç vardır. Bu bize, gücün kişiler arasında ilişkişel bir olay şeklinde



ortaya çıktığını göstermektedir. Başkası ile ilişkiye girmeden bir kimsenin güçlü ya da güçsüz oluşundan söz edilemez. Örneğin; bir çalışan, kıt kaynağı elinde tutan diğer bir çalışana bağımlıysa, o kişi diğerine göre güçsüzdür denilebilir. Yönetimsel gücün hem kaynakları hem de işgören üzerindeki etkileri örgütten örgüte değişebilir (Aşan ve Aydın, 2006: 267; Şimşek, 2003: 183; Başaran, 2000a: 32).

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1997:291) gücü, yapılması istenen bir şeyi birine yaptırma veya işlerin yapılmasını ve istenilen yönde yerine getirilmesini sağlama becerisi olarak tanımlamıştır.

Buchanan ve Huczynski ise (2001:681) çalışmalarında Weber'in güç tanımına yer vermiştir. Weber'e (1910) göre güç, kişiler istemeseler bile onlardan istenilen davranışı göstermelerini sağlama yeteneğidir.

Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Gücün temeli başkalarının davranışlarını kontrol edebilmedir. Güç hakkında ilginç bir bilgi de gücün fiil halinin olmamasıdır. Fiil kullanmak gerektiğinde güç değil, etki kullanılabilir. Güç olacak şeylerin yapılmasına niyet etme hakkıdır. (Schermerhorn&Hunt&Osborn 1994,464). Chrudden&Sherman'a göre (1984) güç, kişisel deneyim, informal liderlik yetenekleri, diğerlerinin desteği ve yetki verilen yöneticiye bağlılık ile elde edilebilir (Akt. Çelik, 2003: 48).

Güç kavramıyla ilişkili olan diğer kavramsallaştırmalar şu şekilde sıralanabilir; güç sahibi olan bireyin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eden güç alanı, güçlü bireyin diğerlerini hangi konularda etkileyebildiğini gösteren güç konusu ve güç sahibi olanların başkalarını hangi kaynaklardan yararlanarak etkileyebildiğini anlatan güç kaynaklarıdır. O yüzden her hangi birisinin güçlü olması, ancak o bireyin güç alanının ve güç kaynaklarının tam olarak tanımlanması ile mümkün olabilir. Gücün alanı; bir kişinin etkileyebildiği insanların toplam sayısı, gücün konusu: kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini açıklar, Gücün kaynakları: İnsanın başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan istifade ettiğini ifade eder (Koçel, 2001:449; Güney, 2000: 23).

Bütün yönetim eylemleri politik eylemlerdir. Politika ve güç kavramları, yönetim ve liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Yani tüm yönetim eylemleri değişik yollarla da olsa "güç" kavramını içinde taşır. Örgütlerde kimin güçlü olduğuna baktığımızda genellikle,

güç yapılarının direk olarak örgütsel hiyerarşiyle uyum göstermediğini durumların olduğu görülebilir. Doğru zamanda doğru kişiyi ikna edebilen ve insanların memnuniyeti doğrultusunda bilgisini olayların çözümlenmesi için kullanan kişi, üstlerinden daha güçlü biri olabilmektedir. Örgütte alınan kararlara bakıldığında; kimin fikirleri daha çok dinleniyor, yapılması gereken zor bir iş olduğunda kim bunu yapıyorsa işte bu insanlar güçleri yüksek insanlardır (Berkun, 2005: 156 – 157).

Kuvvet, gücün uygulanış şekli, yaptırımıdır. Güç ile arasındaki fark; Güç'te, yöneticinin istek ve talimatına riayet edilmektedir. Kuvvet'te ise önlemler (kuvvet) karşısında yöneticinin talimatına uymak zorunda kalınır. Yöneticilerin, güç ile ilgili olarak kendilerine soracakları sorular ( [www2.aku.edu.tr](http://www2.aku.edu.tr)):

1. Sahip olduğum güç kaynağı nelerdir?
2. Sahip olabileceğim başka kaynaklar var mıdır?
3. Varsa, bu kaynakları nasıl elde edebilirim?
4. Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir?
5. Beni, sahip olduğum kaynakları kullanmaktan alıkoyacak unsurlar nelerdir? olmalıdır.

Gücün daha iyi anlaşılması için gücün üç temel niteliğinin (göreceli olma, dengeli olma ve sadece kabul edilen bölgede etkili olma) açıklanması gerekir. Bunlar (Güney, 2000: 23):

—Güç Göreceli Olarak Ölçülebilen Bir Niteliklidir: Gücün ölçümü başka bir güç noktası dikkate alınarak çevre faktörlerin etkisi altında yapılır. Yani bir kişinin gücü başka bir kişiye göre değerlendirilir.

—Güç Dengelidir: Güç sadece etkileyen veya etkilenen tarafından belirlenmez. Her ikisi tarafından belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır.

—Güç Sadece Kabul Edilen Bölgede Etkilidir: Her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç türü yoktur. Ayrıca bir kişinin güç alanının genişletilmesi başka birinin güç alanının daralmasına neden olduğundan bütün bireyler açısından geçerli olan standart bir güç biçiminin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Berle'in (1955) orta attığı ve 'gücün doğal yasaları' olarak adlandırdığı öneriler şöyle özetlemiştir (Akt. Çelik, 2003: 71-72):

- Güç, insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu sürekli olarak doldurur. Güç kullanmama hali kaos yaratır. Güç, kaosa tercih edilir. Güç, anarşiyi önler. Güç yapısı güvensizliği azaltır. Güç yapısı, etkin örgütlerin üretkenliğini kazanabilmeleri için de gereklidir.
- Güç, her zaman için kişiseldir. Örgütlerin, sınıfların veya grupların gelecekteki güçleri dahi, gerçekten uygulanması söz konusu olduğunda, yine kişiler tarafından uygulanır. Herkes bir miktar güce sahiptir. Bazı kimseler doğal olarak diğerlerinden daha güçlüdür. Genellikle güçsüz olduğu kabul edilen kişiler, esasında büyük güce sahiptirler. Örneğin; bir bebek, anne ve babaya karşı çok güçlüdür; ağlamak yoluyla her istediğini yaptırabilmektedir.
- Güç, her zaman için bir felsefe ya da fikirler sistemine dayanır. Fikir sistemi, yiyecek yetiştirmek, para kazanmak, sosyal gereksinimleri karşılayabilmek, savaş kazanmak v.b. şeklinde olabilir. Eğer fikir sistemi ve felsefe yoksa, güce dayalı kuruluşlar etkin olmaktan çıkar; gücü elinde bulunduran kimsenin yerini başkası alır.
- Güç, kuruluşlara bağlıdır ve onlar yoluyla uygulanır. Kuruluşlar, güç verirler, gücü sınırlandırır ve gücü çekip alırlar.
- Güç, her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Başka bir deyişle, etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludur.

İnsanın güce uyum göstermesinin üç yolu vardır. Bunlar (Aşan ve Aydın, 2006: 277–278; Başaran, 2004: 53):

1. İçselleştirme (Özümseme): Kimi insan, gücün istediklerini içine sindirerek uyum sağlar. Kişi, davranışın içeriği ile ilgilenmektedir. Elde edilecek ödülün ya da kurulacak ilişkinin bir önemi yoktur. Kişi, kendisinden istenilen davranışla kendi değerlerinin uyum gösterdiğini düşünüyorsa içselleştirme tepkisini verecektir.

2. Özdeşleşme: Kimi insan, gücün kaynağı olan kişiyle özdeşleşerek, onun istediklerini

kendi isteklerine dönüştürerek uyum sağlar. Karizmatik önderler özdeşleşme süreci devam ettiği sürece diğer insanların davranışlarını etkileyebilirler. Özdeşleşme sürecinde iki etmen çok önemlidir. Birincisi, etkileyen ile etkilenen arasında bir çekim olmasıdır. İkincisi ise, taklit edilen (özdeşleştirilen) davranışın ilişki açısından önemli olmasıdır.

3. Uyma (Bağıllık): Kimi insan da başka bir çıkar yol bulamadığında, güce boyun eğerek uyum sağlar. Burada kişinin, yeni davranışları mantıklı ve kabul edilir olarak görmesine gerek yoktur. Önemli olan bu davranışı yapmanın sonucunda elde edilecek ödülüdür veya yapmama sonucunda kaçınılacak cezadır. Uymada etkili olabilmek için iki durum söz konusudur. Birincisi, kendisine uyulacak kişinin birtakım ödülleri sağlayabilecek kaynakları elinde tutabilmesidir. Diğer bir deyişle, kişi vaat ettiği ödülü yerine getirebilmelidir. İkinci olarak, ödül verecek kişi, karşısındakinin davranışlarını gözlemleyebilecek yeteneklere ve fırsatlara sahip olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, kişi, diğerinin onun istediği yönde hareket edip etmediğini anlayabileceği bilgileri toplayabilmelidir; değerlendirme sonucuna göre karşısındakini ödüllendirecektir ya da cezalandıracaktır. Uyma davranışını gösteren kişi, bütün davranışlarının amiri tarafından gözetim altında tutulduğunu bilmelidir.

### **1.3.1 Gücü Kullanmak**

Bir yöneticinin gücünün düzeyi, kullanabileceği güç türlerinin bir bileşkesidir. Yöneticinin bu güçlerden hangisini kullanacağı, duruma ve yeterliğine bağlıdır. Yöneticinin *önderliği* açısından uzmanlık ve kişisel güç, yasal ve makam gücünden daha önemlidir.

Güç, gücü getirir. Başka bir deyişle güç, kullanıldıkça artar. Gücün kullanılmasıyla elde edilen olumlu sonuç, gücü artırır. Güç, iyi ya da kötü amaçlar için kullanılabilir. Gücü kullanacak yöneticilerin kişilik özellikleri, bu yönden de önemlidir (Başaran, 2000a: 30; Başaran, 2004: 144). Ferrell ve Fraedrich (1994)'e göre güç, lider ve yöneticilerin astlarının davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkiyi gösterir. Bir kişi diğerlerinin farklı davranmasına neden olabiliyorsa, o kişinin diğerleri üzerinde güce sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla gücü kullanma etik karar almayı etkileyen yollardan biridir (Özdemir, 2003: 157).

Namie ve Namie ye (2003) göre informal cezalar, iş yerindeki olumsuz davranış türlerini içermektedir. Bu tür davranışların bütün türleri hedef kişiye acı verme niyetiyle yapılıp etkili olduğu sürece informal ceza olarak adlandırılır. İnformal ceza, aynı zamanda gücün kötüye kullanımınıdır. İnformal cezalar sürekliedir çünkü etkilidir (Akt. Yaman, 2007: 36).

İnsanlar tipik olarak diğerlerindeki değişmeyi sağlamak için çeşitli güç yapılarını kullanırlar. Gücün kendisi değil, kullanımı etik sorunları doğurur. Güç bazen, değer yapısıyla ilişkili bir anlaşmazlığı kışkırtacak şekilde astların değerlerine karşı kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için de kullanılabilir. Örneğin, yönetici bir çalışanını, hasta çocuğuyla evde kalması ya da zorlayıcı gücün kullanılmasıyla işinin başında durması arasında seçimde bulunmaya zorlayabilir. Dolayısıyla bu, çalışanın değerleri ile doğrudan ilişkili bir uyuşmazlık ya da ikilem yaratır ( Özdemir, 2003: 164).

### **1.3.2 Otorite (Yetke, Yönetmel Yetke) ve Güç(Erk) İlişkisi**

Yönetim biliminin tarihine baktığımızda, otorite ile ilgili farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Weber, otorite ile, belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmeleri şeklinde ifade etmektedir. Weber, bu tip bir örgütte astlar, üstlerin bu nevi talimatlar vermeye hakları bulunduğu inancını taşıdıklarını ve bunlara uymamanın yasal sayılmayacağını kabul ettiklerini belirtmektedir. Fransız yönetim düşünürü H. Fayol (1915) ise, otoriteyi, "emir verme ve itaat bekleme hakkı" şeklinde tanımlamıştır. Bu anlamda otorite formal otoritedir. Otoriteye ilişkin bir diğer yaklaşım Chester Barnard'a ait kabul teorisi olarak bilinir. Barnard'a (1930) göre, bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılır (Şimşek, 2003: 185; Eren, 2001: 371).

Otorite her şeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavramdır, bir işi yapma hakkıdır. Otorite insanlara yasal belgelerle verilir. Bu anlamda otoriteyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olmalıdır. Komuta edilense itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir. Diğer taraftan otorite "ikna etme ve takip ettirme

gücü" özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile otoritenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uyuma razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 372; Başaran, 2000a: 68).

Gücün kaynaklarından biri olan otorite, yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. Gerek otorite ve gerekse de güç (iktidar veya nüfuz) kendilerinin dışında olan bir varlık üzerine bir etkiyi belirler. Fakat otorite olaylarında bu etki canlıdır, yani biyo-jenetik bir anlam taşır. Halbuki güç olaylarında bu etki fizik ve mekaniktir. Biçimsel veya resmi otorite ise, başkalarının etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir. Görevlerin nitelikli yapılması, böylece iş akımının kesintisiz ve zamanında oluşması otorite akımının yeterince güçlü ve akışlı olmasına bağlıdır. Güçten ayırmak için bazen otoriteye, *yasal güç* de denir. Her güç bir otorite değildir. Fakat güç, otorite gibi bir araca sahip olursa, etkisi çok derin ve sürekli olur. Bu yüzden, anarşi devrelerinde veya sosyal krizlerde güç araçlarının çalışmadığı hallerde, otoritenin örgütleme ve itaat ettirme gücüne şiddetle ihtiyaç artmakta; gücün yeniden kurulması otorite sayesinde olabilmektedir. En etkin güç ancak, otorite sayesinde kurulabilir. Öyleyse, otorite gücün kurulmasında en önemli kaynaktır (Şimşek, 2002:185; Eren, 2001:373; Başaran, 2000b: 69).

Yönetmel anlamda ise otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararlar alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle, onun yönetmel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Örgütsel otorite bir örgütü yönetme hakkıdır ve kişi ya da kişilere değil, görevin yapıldığı makama verilir. Güç, kişiye özgüken, otorite, makama özgüdür. Otorite, yönetmel güç alanının önemli bir kesimidir; bu yüzden otoritenin alanı, yönetmel gücün alanından daha dardır. Kişi ya da kişiler görevi yaptıkları (makamda oturdukları) sürece otoriteyi kullanırlar. Otoriteye bakarak gücü genişleten başka bir etken de yöneticinin, otoriteye ek olarak başka güç türlerini de kullanmasıdır. Yöneticinin makam, uzmanlık ve kişisel güçleri eklendiğinde asıl yönetmel gücü ortaya çıkar (Şimşek, 2002: 186; Eren, 2001: 374).

Kamu kurum ve kurum ve kuruluşlarının yönetiminde merkezden ve yerinden yönetim olmak üzere iki türlü örgütlenme ve çalışma yapılıır. Merkezden yönetim kamu

hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacıyla söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi demektir. Yerinden yönetimde her yönetim kademesinde, kurum yönetimi saptanmış hedeflere göre belirlenen politikalar doğrultusunda kararlar verilir, planlar hazırlanır ve uygulanır (Taymaz, 2003: 25).

Mili Eğitim Sistemi'ni yönetme hakkı bakanlığındır. Bakanlığa verilen bu yönetme hakkını, Bakan kullanır. Otorite, yöneticiye makamın amaçları ve işlevleriyle sınırlı bir *özgürlük* verir. Yöneticinin otorite sınırının ötesine taşması, ancak başka güçlerle yönetsel gücünü artırdığında olanaklıdır. Bu yüzden eğitim sisteminde otoritesi az ama yönetsel gücü fazla olan yöneticilere ve otoritesi çok ama yönetsel gücü az olanlara rastlanabilir (Başaran, 2000b: 70).

### **1.3.3 Yetki ve Güç İlişkisi**

Yetki; en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite sıradizinde oluşan makamlarda temsil edilmesidir. En basit tanımı ile yetki; üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkiye (makama) bağlanmış bulunan veya mevkiyi işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme" hakkını ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. Yetki, örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür (Şimşek, 2002:187; Bursalıoğlu, 2005: 67).

Gibson, Ivancevich ve Donnelly'ye (2002: 250), göre ise yetki, kişinin örgütsel hiyerarşideki mevkisinden kaynaklanan resmi gücüdür. Yetkinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar: Yetki, kişinin örgütteki yerinden kaynağını alır. Yetki, astlar tarafından kabul görmektedir. Yetki, dikey biçimde kullanılır ve örgüt hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya doğru aktarılır.

Yetki, otoritenin bir parçası olduğu için, dar sınırlı bir yapma ve yaptırma hakkıdır. Otorite göçerildiğinde sorumluluğa dönüşür. Bu yüzden yetkili makam aynı anda yaptıklarından (yetki kullanmaktan) ötürü makama karşı sorumludur, hesap verir (Başaran, 2000b: 69).

Yasalarla bir makama verilen otoritenin bir kesiminin ast makamlara aktarılmasına otorite göçerimi denir. Otorite göçeriminde yetkilendirilen makam, üst makamın otoritesi adına belli bir sınır içinde yönetme yetkisiyle donanmış olur, ama sonul otorite üst makamındır. Otorite göçerimi otorite devri değildir. Otorite devrinde, otoriteyi devralan makam, otoriteyi devreden makam adına değil, kendi adına otoriteyi kullanır. Örgütsel otoritesinin tümünü devreden makamın yönetme hakkı kalmaz. Otorite göçeriminin amacı, örgütü en üst makamdaki en alt makama doğru azalan bir yönetme hakkıyla donatarak, örgütteki tüm makamlara yönetsel güç kazandırmaktır. Böylece tüm örgüte yönetsel güç kazandırılmasıyla, örgütün bir bütün olarak amaçlarını gerçekleştirmesinde daha etkili olacağı varsayılır (Şimşek, 2002: 187; Başaran, 2000a: 69).

Eğitim sisteminde de Bakanlık Makamı'na verilen otoritenin bir kesimi, Bakan'ca ast makamlara göçerilir, böylece bu makamların, kendi sınırları içindeki birimlerini yönetme hakkını almasına izin verilir. Otorite göçerimi yapıp yapmamak, otoriteyi elinde tutan üst makamın yönetim görüşüne bağlıdır. Kimi üst yönetici, otoritesinin tümünü astlarına göçerirken kimisi de tümünü kendisine saklar. Her örgütün kendine özgü bir otorite göçerme biçimi vardır (Başaran, 2000a: 70-71).

Milli Eğitim Sistemi gibi çok büyük bir yapının etkili yönetilebilmesi için planlı bir otorite göçerimi gerekir. Bakana yasalarla verilen yetkenin tümünü kullanmaya bakanın gücü yetmez. Bakan istese bile Milli Eğitim Sistemi'ne ilişkin tüm otoriteyi elinde toplayamaz. Çünkü daha önce yasalara dayalı olarak hazırlanmış tüzük, yönetmelik, yönerge gibi yasal belgeler, Bakanlık Makamı'nın elinde bulunan otoritenin önemli bir kesimini Bakanlık merkez örgütüne, taşra örgütüne, valiliklere ve okullara göçermiştir. Bakan bu yasal belgeleri geçersiz kılmadıkça, bunlarla göçerilen otorite, ast makamlarca sürgit kullanılacaktır. Göçerilen otoritenin çekilmesi zor olduğundan gerektiğinde Bakan, göçerilen otorite yerine yöneticiyi görevinden almayı yeğler (Şimşek, 2002: 187; Başaran, 2000a: 70).

Otorite ve yetki ile ilgili bazı noktalarda sorunlar yaşanabilmektedir. Bunlardan biri otorite ya da yetki çatışmasıdır. Örneğin okul açma otoritesinin değişik bakanlıklara verilmesi otorite çatışmasına, okulda bir görevin aynı anda iki işgörene verilmesi yetki çatışmasına yol açar. Otorite ya da yetki binişimi, bakanlıkların okul açma otoritelerinin ya da okulda müdür yardımcılarının yetkilerinin sınırları açıkça belirlenmediğinde, otorite ya da yetki binişimi yüzünden, aynı görevi birden çok makamın yaptığı, bu yüzden de çatışma çıktığı



görülür. Otorite ya da yetki aşımı sözgelimi bir bakanın, görevden alma otoritesi olmadığı halde bir genel müdürü görevinden alması; ya da bir okul müdürünün yetkisi olmadan okulun bir kesimini kiraya vermesi gibi uygulamalar, bunların yasal otoritesini ya da göçerilmiş otoritesini aştığını gösterir. Otoriteyi ya da yetkiyi kötüye kullanma, bir makamda bulunan kişinin makamına yasalarla verilen otoriteyi ya da göçerilmiş otoriteyi, kendinin ya da başkasının çıkarı ya da zararı için kullanmasıdır (Başaran, 2000a: 71; Bursalıoğlu: 2005: 68).

#### **1.3.4 Etki Ve Güç İlişkisi**

Yöneltilmenin temel unsurları arasında olan güç, otorite, yetki ve bunların yansıması şeklinde ortaya çıkan emirler, grup üyelerinin davranışlarını etkilemeyi ve bu yolla örgütsel hedeflere ulaşmayı gaye edinirler. Sürecin son unsuru veya halkası olan etkilemeyi ise, ast konumundaki bir kimsenin üst konumundaki başka birinin talimat veya emirlerini yerine getirmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Şimşek, 2002:191; Cusins, 1997: 103).

*Etki (influence)* sözcüğü Latince "fluere", yani "akmak" sözcüğünden gelir. İnsanları etkilemek demek, onların bir anlamda etkileyenle birlikte akmaları demektir. Etkilemeyi üst konumundaki kişinin güç veya otoritesini kullanırken yararlandığı bir süreç olarak da belirtilebilir (Cusins, 1997: 103).

Bir başka ifadeyle etkileme; "bir kişinin verdiği emirlerle başka bir kişinin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adı" olmaktadır. Öyle etkiler vardır ki, insanlar tarafından ve onların sahip oldukları otorite nitelikleri tarafından vücuda getirilirler. Bu yüzden otorite serbest iradeye etki ederek manevi bir baskı veya etki olarak insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Ama zorlama ve cebir gibi maddi baskı ve korku araçlarının meydana getirdiği beşeri etkileri otoritenin meydana getirmiş olduğu etkiden ayırmalıdır (Eren, 2001: 374; Şimşek, 2002:191).

Güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükseltmektedir. (Eren, 2001: 374).

Yöneticiler yetkiyi nasıl kullanmalı, saygı ilişkisi nasıl kurulmalıdır sorularına yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre şu cevaplar bulunmuştur (Cusins,1997: 104):

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

### **1.3.5 Sorumluluk ve Güç İlişkisi**

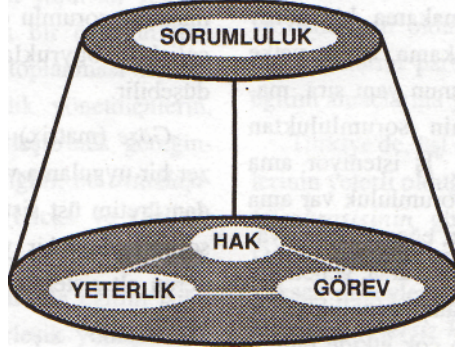
Bir işi istenen nicelikte ve nitelikte yapma zorunluluğuna sorumluluk (responsibility) denir. Görevler, astlara yetkinin uygun bir devri ile verilir. Bununla beraber, sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma bile olmaz (Hicks,1979: 345).

Bir örgütte işi yapma zorunluluğunu doğuran iki kaynak vardır: Bunlardan birincisi kişinin kendi vicdanı, ikincisi ise örgütün yönetsel gücüdür. Bu yüzden iki tür sorumluluk ortaya çıkar. Bunlar, sorumluluk alma ve sorumlu olmadır. Sorumluluk alma, bir işi en iyi biçimde yapmayı yüklenmedir. Bu tür sorumlulukta kişi, hiç kimseye hesap vermek zorunda olmasa bile, kendi vicdanına karşı hesap verme zorunluluğunu duyar. Bir öğretmen genel olarak olağanüstü bir sapma olmadıkça sınıfındaki öğretiminden dolayı kendine karşı sorumludur. Bir okul müdürü, yetki sınırlarına giren tüm görevlerden sorumludur. Okul müdürünün sorumluluğu, kendi makamıyla birlikte kendine bağlı tüm makamların sorumluluklarının toplamına eşittir. Böylece makamların otorite ya da yetki alanları genişledikçe sorumlulukları da artar (Başaran, 2000b: 71; Eren, 1996: 189).

Sorumluluk, bireyin bir işi yapmak için o işi kabul ettiği zaman kendi içinde yaratılmış olur. Eğer kendisine tayin edilmek istenen görevin koşulları bireye uygun gelmiyorsa ve bu nedenle sorumluluğu yüklenmek istemiyorsa, görevi reddetmesi gerekir. Görevin haklı bir sebebe dayanmaksızın kabul edilmemesi, sorumluluk yüklenmeyi reddetme,

bir disiplin kararının alınmasını ve hatta işten çıkarılmayı gerektirebilir. Sorumluluk esas olarak bireyin görevlerini yapmakta kendi şahsına karşı duyduğu zorunluluktur (Hicks, 1979: 346-347).

## Şekil 2. Çalışanın Sorumluluğunun Yeterliliği, Görevi ve Hakkıyla İlişkisi



**Kaynak:** Başaran, 2000b: 71

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi sorumluluk bireyin uyum sağlaması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesi ve kendine ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesidir.

Sorumluluğun kaynağı, sahip olunan iş yapma ve iş yaptırma yetkisidir. Biri olmadan diğeri mevcut değildir Bir makama verilen yönetme hakkı, aynı anda, kendine bağlı olan makamlardan hesap sorma hakkını da içerir. Örneğin, okul müdürlüğünün yetkisi, okulda çalışan tüm işgörenlerden görevleriyle ilgili hesap sorma hakkını da kapsar. (Eren,1996:188).

### 1.3.6 Liderlik ve Güç İlişkisi

Liderliğin en fazla ilişkili olduğu kavramın güç olduğu; liderliğin en çok güçle ilişkisi olduğunu belirtmek yanlış olmasa gerekir. Çünkü güç, genellikle etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997:494, Akt. Karkın 2006). Hollander ve Offermann (1993)'a göre gerek kamusal gerekse özel alandaki örgütsel yaşamda lider veya yöneticilerle diğer bireyler arasındaki etki, etkileşim ve iletişimde, güç gerçekten önemli bir rol oynamaktadır (Akt. Karkın, 2006: 70 – 71).

Mullins (1999)'e göre güç, örgütsel güç ve kişisel güç olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısı içerisinde bulunan pozisyonların sağladığı gücü

anlatırken, kişisel güç; bireyin kendisinden kaynaklanan, diğer kişileri etkileyip, yönlendirebilme yetisi olarak açıklanabilir (Akt. Arıkan, 2001:233).

George ve Jones (1999)'a göre liderlik noktasında da, aslında, temel olarak ikili bir ayrım bulunmaktadır: Biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderlik. Biçimsel liderlik tanımı, yönetici tanımıyla bir çok noktadan kesişmektedir çünkü biçimsel liderler, izleyici veya astlarını etkilemede örgüt tarafından verilmiş güç ve yetenekleri kullanırken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından hiçbir kaynak sağlanmasa da, izleyici veya astlarını etkileyebilmektedir (Akt. Arıkan, 2001: 234). Günümüzde ön plâna çıkan anahtar liderlik özellikleri ve üst düzeyde olanları diğerlerinden ayıran liderlik özelliklerinin duygusal zekâya ilişkin olduğu görülmektedir (Titrek, 2007: 103).

Goleman'a (2002) göre Lider, örgüt içerisindeki grubunun duygusal rehberidir. Her türlü insan grubunda lider, kişilerin duygularını etkilemekte en yüksek güce sahiptir. Okul liderlerinin, liderlik gücü ile karar verme sürecinde duygusal zekâ yeterliklerinin, liderlik başarısı üzerine etkili olduğu saptamıştır (Akt. Titrek, 2007: 82-83).

#### **1.4 McClelland'ın İki Taraflı Güç Kuramı**

David McClelland (1972) güç gereksinimi ve yöneticilerin güç kullanma yolları üzerinde geniş araştırmalar yapmıştır. McClelland (1972) bireyleri üç gruba ayırmıştır, başarıma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar. Başarıma ihtiyacı ile doğan kişiler bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmeyi beklerler. İlişki Kurma ihtiyacında olan bireyler ise çalışmaktan ziyade arkadaşları ve ailesiyle birlikte olmayı tercih ederler. Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar (Kaynak, 1995: 129; Sabuncuoğlu, 2005: 60).

McClelland (1972), örgütlerde gücün 'doğru' ve 'yanlış' kullanımı üzerinde özellikle durmaktadır. Yazara göre, gücün biri olumsuz diğeri olumlu olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır. Gücün olumsuz yönü, 'kişisel güç'tür. Kişisel güç, kişisel çıkarlar için kullanılan güçtür. Bu gücü kullanan yöneticiler yalnızca kendi kazançlarını düşünürler. Onlar için kişisel güç, gücün bir kaybet - kazan biçimidir. Bu biçimi kullanan yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için diğer bireyleri basamak olarak kullanmaktan

çekinmezler. Kişisel güç, diğerleri üzerinde baskın olma biçiminde kendini gösterir. Bu gücü fazlasıyla kullanan yöneticiler, McClelland tarafından 'güce aç' kişiler olarak nitelendirilmiştir (Aşan ve Aydın, 2006: 268; Kaynak, 1995: 129).

Gücün olumlu yönü ise, 'toplumsal güç'tür. Toplumsal güç, grup amaçlarını başarmak ve bu yönde güdülenme yaratmak için kullanılan bir güç biçimidir. Genellikle yöneticilerin kişisel güçten ziyade toplumsal gücü kullanmaları gerektiğini vurgulanmaktadır. Yöneticiler başarı gereksinmesi ya da çevresiyle ilişkilerde bulunma gereksinmesi etkisi altındadır. Bunlardan hangisi daha ağır basarsa, o yöne doğru bir yönelimi gerçekleştirecektir. Ayrıca McClelland (1975), güçlerini başarıyla kullanabilen yöneticilerin dört tür davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bunlar (Aşan ve Aydın, 2006: 268–269) :

**Otorite sistemine inanç:** Bu tip yöneticiler biçimsel kuralların önemli ve hiyerarşik sistemin gerekli olduğuna inanırlar. Bunlar, emir - komuta zinciri içerisinde başkalarını etkilemekten ve etkilenmekten memnuniyet duyarlar. Bu yöneticilerin güç kaynakları kendilerinin de bir parçası oldukları yetki sistemidir.

**İş ve disiplin odaklılık:** Bu yöneticiler, düzen ve disiplin içerisinde iş yapmaktan büyük zevk duyarlar. Çalışma, bu kişiler için kazancın ötesinde değer yaratmak demektir ve bu yüzden çok fazla önemlidir.

**Özveri:** Bu yöneticiler örgütü ve örgütün gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden önde tutarlar. Bunu yaparken, kendi amaçlarına ulaşmanın örgütün amaçlarına ulaşmayla sıkı sıkıya bağlı olduğunu bilirler.

**Adaletle inanç:** Bu yöneticiler için adalet her şeyin üzerinde yer alır. Her türlü kararda ve uygulamalarında bu temel ilkeyi göz önünde bulunduracak biçimde hareket ederler.

### **1.5 Etzioni'nin Güç Analizi**

Etzioni (1961), güce sosyolojik yönden yaklaşmıştır. Yazar, üç çeşit örgütsel güç ve yine üç çeşit örgütsel üyelik olduğundan söz eder. Bu güç ve üyelikler arasındaki ilişkiler, örgütsel gücün uygun ya da uygun olmayan kullanımını ortaya çıkarır. Bu güçler; cezalandırıcı güç, ödüllendirme gücü ve kuralsal (normatif) güç olmak üzere (Aşan & Aydın, 2006: 269; Aydın, 2005: 14).

Örgütsel üyeliğin üç şekli ise şu şekilde sıralanmıştır (Aşan ve Aydın; 2006: 269) :

a. Zorunlu üyelik: Çalışanlar, örgütün üyesi olmak konusunda olumsuz hatta düşmanca duygulara sahiptirler; örgütün üyesi olmayı istememektedirler. Hapishaneler ve toplama kampları zorunlu üyelik için bir örnektir.

b. Çıkarıcı üyelik: Çalışanlar, örgüte ait olmanın yarar ve maliyet analizini yaparak örgütte kalırlar. İşletmeler, çıkarıcı üyelik için iyi bir örnektir.

c. Ahlaki üyelik: Kişiler, kendi gereksinimlerine bir yararı olmasa da örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar. Türk Eğitim Vakfı gibi birçok gönüllünün oluşturduğu örgütler bunlara örnektir.

Ettzioni (1961) , uygun güç kullanımını ortaya koymak için örgütsel güç ile örgütsel üyelikleri eşleştirmiştir. Ettzioni'nin güç analizi şekil 2'deki gibidir. Bu şekilden de anlaşıldığı gibi, cezalandırıcı güç tipine sahip örgütlerde zorunlu örgütsel üyelik görülmektedir. Zorlayıcı gücün egemen olduğu örgütlere toplama kampları, hapishaneler, esir kampları, ıslah evleri, akıl hastaneleri örnek olabilir. Ödüllendirmenin güç tipi olarak kullanıldığı örgütlerde genellikle çıkarıcı örgütsel üyelikler görülür. Faydacılığın, akılcı-hukuksal yetkinin ve ekonomik ödüllendirmenin egemen olduğu örgütlere örnek olarak, ticaret ve sanayi işletmeleri, işveren kuruluşları, çiftçi örgütleri, barış zamanı askeri örgütler gösterilebilir normatif güç tipinin bulunduğu örgütlerde ise çoğunlukla ahlaki örgütsel üyelikler göze çarpmaktadır. Düzgüsel yetkinin kullanıldığı içsel ödüllerle kontrolün sağlandığı örgüte üye olmanın sağladığı saygınlığın, statünün ve tinsel değer ödüllerinin egemen olduğu örgütler olarak, dinsel örgütler, siyasal partiler, hastaneler, üniversiteler, gönüllü kuruluşlar ve meslek kuruluşları sayılabilir(Aşan & Aydın; 2006:269; Aydın, 2005: 15). Ettzioni'nin güç analizi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

**Şekil 3:** Etzioni'nin Güç Analizi

	<b><u>ÖRGÜTSEL ÜYELİK</u></b>		
<b><u>Güç Tipi</u></b>	Zorunlu	Çıkarıcı	Ahlaki
Cezalandırma	•		
Ödüllendirme		•	
Normatif			•

**Kaynak:** Aşan ve Aydın; 2006: 269

Örgütlerde kullanılan bu yetki türleri örgüt üyelerinde belli tutumların oluşmasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, örgütlerde kullanılan yetkinin niteliği, örgüt üyelerinde örgüte karşı belli tutumları oluşturmaktadır.

Görüldüğü gibi, örgütlerin uyguladıkları yetki sistemi, işgörenlerin örgüte ne tür bir katkıda bulunacaklarını ve örgüte nasıl bağlanacaklarını önemli ölçüde belirlemektedir. Bu durum, birey-örgüt etkileşiminin önemini göstermektedir.

### **1.6 Güç Kaynakları Ve Özellikleri**

Örgütsel yapılar da dikkate alınarak, değişen ve gelişen şartlara göre değişik örgütsel güç kaynakları belirlenmiştir. Örgüt içi güce yöneltilen dikkatin çoğu, yöneticilerin astları üzerindeki gücünü ifade eden hiyerarşik ilişkiler üzerinde odaklanmıştır. Bu güç oldukça önemlidir, ancak gücün tek boyutu değildir. Diğer bir bakış açısı da gücün, örgütün düzeninden bölümlerin yapısına kadar, etkileme özelliğinden güçlü kişilere ve önemli kaynaklara ulaşmaya kadar ve bireyin örgütte bulunduğu mevkiden başka özelliklere kadar çeşitli yapılarla ve durumlarla belirlenmesidir. Örgütlerde kullanılan güçler farklı alanlar için, değişik şekillerde gruplandırılmıştır. Bu gruplandırılmalar farklı kaynaklardan toparlanarak aşağıda belirtilmiştir. Bunlar (Şimşek,2002: 184–185; Başaran, 2000b,65,66; Çelik, 2003: 66–67; Aşan ve Aydın; 2006:269; Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1992: 540; Northcraft ve Neale, 1990: 331);

Bilgi Gücü: Astların gereksindiği, değerli ve yaşamsal gördüğü bilgileri elinde tutan ya da

bu bilgileri sağlama yollarının başında bulunan yönetici, yönetsel güç elde eder.

**Kaynak Gücü:** Örgütün kaynaklarını kullanma ve dağıtma hakkını elinde bulunduran makam, yönetsel güç kazanır. Kaynak gücüne, girdilerin dağıtılması, çıktılarının satılması, işgörenlere ödeme yapılması, araç, gereç, giysi, para ve benzerlerinin dağıtılması girer. Bir makam kıt kaynakların dağıtımıyla görevlendirilmişse daha çok güç elde eder.

**Geleceği Denetleme Gücü:** Bir makam, işgörenlerin yükselme, görev değiştirme, örgütten çıkartma gibi geleceklerine ilişkin karar verme hakkını elinde tutuyorsa, bu makamda bulunan yönetici, işgörenlerin geleceğini denetleme gücünü kazanır.

**Fiziksel Güç:** Örgütlerde kişiler tarafından kullanılan güç, genelde fiziksel türdendir. Beden gücü anlamındaki fiziksel güç, örgütlerde birçok ilişkide görülebilir. Güvenlik kuvvetleri çoğu zaman görevlerini yerine getirirken bedensel güce başvurmak zorundadırlar. Bundan başka, gösteri yapan gruplar, grev yapan işçiler de zaman zaman fiziksel güce başvurabilir. Bedensel güç çoğu zaman başkaları tarafından fark edilemeyecek şekilde gizlenir. Birçok karar gözle görülemeyen fiziksel güçlere dayalı olarak alınır. Fiziksel güçler, örgütsel kararları doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler.

**Ekonomik Güç:** Ekonomik yönden güçlü olmak, para ve diğer kaynakları kontrol edebilme gücünü elinde bulundurabilmektir. Ekonomik güç, borçları ve diğer ekonomik malları vermek, vermeyi vaat etmek, elinde bulundurmamak veya ödemeyi durdurma tehdidi gibi yollarla uygulanır. Mülk veya benzeri kaynaklara sahip olma biçimindeki ekonomik güç, çok önemli bir güç türüdür. Bireyler, şirketler ve daha başka gruplar özel mülkiyete dayalı bu tür güçleri servet şeklinde ellerinde bulundururlar. Bu tür güç, servet, miras ve yatırım yoluyla elde edilir. Kaynakları elinde bulundurmamayan kişiler de, örneğin, politikacılar ve profesyonel yöneticiler de servet sahibi olabilirler. İş dünyası ve daha pek çok örgüt genellikle ekonomik güç yoluyla kontrol edilirler. Hemen herkes çeşitli yönlerden ekonomik güçten etkilenir.

**Performans Gücü:** Örgütlerdeki yönetici ve personel, görevlerini iyi yaptıkları zaman beğeni kazanırlar. Bu kimseler, servislerinde onlarla birlikte çalışmak isteyen kişi kazanırlar. Yüksek bir edim, kişileri daha çok güç sahibi olabilecekleri pozisyonlara taşır.



İdeolojik Güç: Bir kimsede onun düşüncelerine egemen olan veya başkalarının gereksinimlerini doyurabilen bir fikir veya düşünce sistemi varsa, böyle bir kimseye güç verilebilir. Farklı kriterler alınarak farklı güç sınıflamaları da yapılabilir.

Yukarıdaki örgütsel güç kaynaklarından başka French ve Rayen (1970) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel güç kaynakları beş alt başlık altında sıralanmıştır (Çelik, 2003: 68).

1.Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç, grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için başvurulmuş maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Bu kaynak fizik güç kullanımından, silah kullanmaya ve iş örgütlerinde yöneticilerin astlara verebilecekleri uyarı cezasından örgütle ilişkilerini kesmeye kadar uzanan değişik davranışlar şeklinde kullanılabilir. Ret/kabul görmeme, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma gibi cezalar da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Başaran, 2000b, 65-66; Eraslan: 2007).

Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan güçtür. Zorlayıcı güç yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu güç türünün özünde zorlama bulunmaktadır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Zorlayıcı gücün olumsuz yönleri hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir. Zorlayıcı güç, iş doyumsuzluğu, düşük performans ve işgören devrine de yol açabilir (Aşan ve Aydın; 2006: 272).

Yaman (2007) tarafından üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorununun olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar adlı nitel araştırmasında, aslında güç türlerinden *korkutma gücü* ya da diğer bir ifadeyle *cezalandırıcı gücün-zorlayıcı gücün* informal boyutu ele alınmış; bununla ilgili uygulamalar ve etkilerini ele almıştır. Araştırmanın bulgularından/mülakat kayıtlarından ayrıca bir pasaj verilecek olursa:

“Olay güçle alakalı.. korkutma ve ezme hareketi, affedersiniz bundan keyif alma, egolarını tatmin hareketidir. Bir güç gösterisi, korku salma, benden nasıl korkuyorlar hazzını yaşama ve kendi kişisel ve psikolojik eksikliklerini giderme arzusu olarak düşünüyorum.. Bir de bu insanların sanırım insana insanca davranışta bulunarak onu istediği şekilde çalıştıramayacakları, onlardan istedikleri şekilde verim alamayacakları kaygısıyla, düşüncesiyle

bu tip yıldırma davranışlarına, baskı uygulamalarına yönelindiklerini düşünüyorum doğrusu... hâlbuki çağdaş yönetim anlayışından biraz haberleri olsaydı. İnsana verilen önemin doruk noktalara çıktığı 21. yüzyıl yönetim anlayışına biraz hâkim olsalar, bunun farkında olsalardı herhâlde bu tip davranışlara girişmezlerdi diye düşünüyorum....” [ÖE 3, E, ARŞ. GÖR.]

2. Yasal Güç (Makam, Pozisyon gücü): Yasal güç, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç türünde, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder. Kişi, makamında (örneğin okul müdürlüğünde ya da dekanlıkta) oturmasından dolayı verilen işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanır. Kişi, o pozisyonu terk ettiği anda, gücünü de yitirmiş olur (Birgi, 2006; Peker ve Aytürk, 2000: 292).

Yasal güçte, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir örgüte katılma bu örgütün ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir (Çelik, 2003: 68; Aşan ve Aydın; 2006: 272).

Batten’a göre (1989), birey, kendisini görevin yerine getirilmesi noktasında gerekli olan, kullanıma uygun bir biçimde donatılmış bir şekilde bulmaktadır. Hellriegel ve Slocum’a göre (1986) ise, örgütlerde, bu güç kaynağı, hiyerarşik üst yapılanmadan aşağıya doğru inildikçe, doğası gereği zayıflamaktadır. Her ne kadar, bürokratik olarak yapılanmış örgütlerin güç merkezlerini üst basamaklar ve yönetici kadrolar oluştursa da, demokratik yapılı örgütlerin gerçek güç alanları tabanlarıdır. Yasal güç, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Resmi otoriteden kaynaklanır, izleyenler arasında sürekli olarak doyumuzluk, direnme ve çatışma oluşturmaktadır. Belli istekleri yaptırmada yöneticinin yasalardan güç almasını ifade etmektedir (www.inonu.edu.tr; Başaran, 2000b, 65-66).

3. Ödüllendirme Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme

beklentisi ile uymalarını ifade eder. Burada, yönetici veya lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Ödüllendirme gücü, örgütlerde oldukça yaygındır. Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir (www.egm.gov.tr; Çelik, 2003: 69).

Güdü (motivasyon) kavramı; bireysel ve örgütsel olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Bireysel motivasyon kavramı bedensel, sosyal ve ruhsal olarak üç alt başlıkta incelemektedir. Amaç ve hedefi belirlemek, başarı ve kazanç sağlamak, ilerlemek ve yükselmek, ödül almak, buluş yapmak, kendine inanmak ve güvenmek, eğitim yapmak, değişmek ve gelişmek, merak etmek vb. durumlar bireylerin ruhsal motivasyonlarını artırmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına verecekleri ödüllerin de bireylerin ruhsal motivasyonlarına pozitif olarak katkı sağlanacağı belirtilebilir (Yukl ve Taber, 1983: 158; Özdemir, 2003:163). Özdayı (1998)'nin yapmış olduğu bir araştırmada, eğitimde verimliliğin artırılabilmesi için öğretim elemanının *huzur* içinde çalışabileceği bir eğitim ortamının yanında onu motive edici bir yönetim anlayışının da gerekliliğini ortaya koymaktadır (Akt. Yaman, 2007: 13).

Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme daha iyi ya da önemli iş verme, ek ödeme yapma, statüyü değiştirme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluştururlar. Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Başaran, 2000b, 65-66; Eraslan: 2007).

Kılavuz (2002) çalışanın liderinden memnun olması, liderin güç tarzının ve çatışmayı yönetme tarzının etkilerini 156 doktorla araştırdığı bir çalışmada, çalışanların ödüllendirme gücünü kullanan şeflerden duydukları memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir (Akt. Yaman, 2007: 127).

Genel olarak bir liderin ya da yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ya da yöneticinin ödül gücünü oluşturur. Bazı

ödülleri, astın örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltici simgelerin verilmesini içerir. Ancak ödül gücünü uzun süre kullanma, işgörenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir (Çelik, 2003: 69; Aşan ve Aydın; 2006: 272).

4. Karizmatik Güç: Lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması temelini oluşturur. Kişilik bireyi diğerlerinden farklı kılan davranışlar bütünü, davranış stilidir. Bireyin görünüşü, yetenekleri, dürtüleri, değerleri, inançları, duyguları birer kişilik özelliğidir. Bu anlamda kişilik insanın bir bütünlük içinde süreklilik gösteren, özelliklerini ve bunların bir parçası olarak sahip olduğu iletişim becerilerini ifade etmektedir. İnsanlar kişiliklerini güç kaynağı olarak kullanabilirler (Çelik, 2003: 68; Peker ve Aytürk, 2000: 292;).

Karizmatik güç türü kişilik ile ilgilidir. Bazı insanlarda saygı ve hayranlık uyandıran bir çekicilik, başkalarını cezbeden bir kişilik vardır. İş hayatı, eğitim ve diğer kuruluşların liderleri ya da yöneticileri de genellikle çekici kişiliklerinden dolayı güç kazanırlar. Fiziksel çekicilik de güç kazanmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Aşan ve Aydın; 2006: 272; Birgi, 2006).

Yöneticilerin; giyimleri, sohbetleri, esprileri, fizikleri, beklemedikleri olaylar karşısında soğukkanlı oluşları, kibar, görgülü, sabırlı, hoşgörülü davranışları, çalışma biçimleri, sosyal ve özel yaşamları, aile ilişkileri, geleceğe ilişkin beklentileri, coşkuları ve alışkanlıkları çevresindekileri dolayısıyla üstlerine etkilemenin unsuru olarak gözlenmektedir. Bu gücün üstleri etkileme derecesi, üstün kişisel özelliklerine göre önemli ölçüde değişebilir. Çünkü kişilerarası çekiciliğe ilişkin araştırmalarda bireylerin bedensel, düşünsel, davranışsal ve duygusal açıdan kendilerine benzeyen kişileri çekici buldukları saptanmıştır. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (www.inonu.edu.tr; Eraslan: 2007).

Okul değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin olduğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda ast ve üstler öğretmenler ve

müdürler arasında diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir (Özdemir, 2003:163; Başaran, 2000b, 65-66).

5.Uzmanlık Gücü: Uzman belirli programlarda becerili olan kişidir. Uzmanlık, işlerin kendine özgü bir yöntemle yapılmasını öngörür. Bu durumda uzman, işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Uzmanın işine ilişkin olarak sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri aynı zamanda ona bir "etkileme fazlalığı" yaratmaktadır. Yasal olan ve toplumca onaylanan konularda uzmanlaşan kişi, örgütlerde hiyerarşik otorite alanını taşıyan bir güç kazanır (Çelik, 2003: 69; Aşan ve Aydın; 2006: 272).

Lider veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan uzmanlık gücü iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır. Üst grupta bulunan yönetici bireylerde bu güç türünde azalma olabilir çünkü teknik anlamda alt kademelikler daha fazla yeteneğe sahip olabilirler. İş örgütlerinde rastlanan kurmay personelin gücü uzmanlık gücüne örnek oluşturabilir (Başaran, 2000b, 65-66; Eraslan: 2007; Özdemir, 2003:163).

Uzmanlık gücü, kalite açısından da en kaliteli güç olarak değerlendirilebilir. Uzmanlık gücü, güç tipleri içerisinde en demokratik güç olarak da kabul edilmektedir. Çünkü bu güce ulaşmak için zengin veya fakir, zayıf veya güçlü olmak önem arz etmemektedir. Bu durum, bu güç türünün diğer güç kaynaklarının ruhu ve çekirdeği halini almasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra bu güç kaynağı diğer güç türleri arasında en esnek olanıdır ve hem ödüllendirmek hem cezalandırmak hem de ikna edip yönlendirmek için kullanılabilir (Peker ve Aytürk, 2000: 292).

Bir yöneticinin uzmanlık gücü, önerisi yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; yönetici başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında azalır. Bundan dolayı yönetici, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Uzmanlık gücünü kullanan yönetici izleyenler arasında tutumsal bir

bütünlük oluşturur ve güdülenmeyi içselleştirir (Yukl ve Taber, 1983: 158; www.inonu.edu.tr).

Uzmanlık gücü, genellikle yönetici ve astların karşılıklı güvenlerinden kaynaklanır. Güvenilirlik ve dolayısıyla uzmanlık gücü, kişinin sektörde veya işletmede çalıştığı yıllarla, kişinin eğitimiyle, onur veya şerefiyle ve yerine getirdiği performansı ile pozitif olarak ilişkilidir. Uzmanlık gücü, belli bir konuda uzman olarak algılanan kişiye diğerleri tarafından bir unvan verilmesidir (Birgi, 2006; www.egm.gov.tr).

## **1.7 Yönetimde Güç Kaynakları**

Yönetimde güç kaynakları, dikey ve yatay kaynaklar olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

### **1.7.1 Dikey Kaynaklar**

Örgütlerde, doğal olarak, üst kademe yöneticiler gücün kaynaklarına daha kolay ulaşabilirler; bununla birlikte diğer kademelerdeki çalışanlar da makam ve durumları elverdiği ölçüde, üst kademelere etki edebilecek birtakım güçler elde edebilirler (Aşan ve Aydın: 2006: 274).

Dikey güç kaynakları genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Aşan ve Aydın: 2006: 274):

**Biçimsel Makam:** Birtakım haklar, sorumluluklar ve bazı ayrıcalıklar, örgüt içerisindeki makamlara tahsis edilmiştir. Tüm çalışanlar, yöneticilerin planlama, örgütleme, karar verme, kontrol etme gibi konularda ‘yasal güç’, diğer bir ifade ile ‘yetki’ sahibi olduğunu kabul ederler.

**Örgütsel Kaynaklar ve Kontrolü:** Her örgüt; para, makine, araç-gereç, insan, hammadde, ürün gibi birtakım kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklar örgüt üyeleri arasında dağıtılır. Söz konusu kaynaklardan hangisi örgüt için yaşamsal derecede önemli ise, o kaynağa sahip olmak ya da o kaynağın kontrolünü elinde tutmak güçlü olmak anlamına gelecektir.

**Karar Verme:** Örgüt için yaşamsal önem taşıyan konularda karar verecek yer, üst kademe yönetimidir. Üst kademe yönetim, herhangi bir konuda alt kademeye karar verme hakkı tanırken, bu hakkın sınırlarını çizmekte ve onların kararlarına etki

etmektedir. Üst yönetimin, kendi altındakilere ne yönde kararlar alabileceğine etki etmesi demek onlar üzerinde güç sahibi olması demektir.

**Bilginin Kontrolü:** Bugünün bilgi çağında, örgütlerin gerek duyduğu bilgiye nasıl ulaşılabileceğini ya da bu bilgiyi nasıl yorumlayabileceğini bilen kişiler, en fazla güç sahibi olan kişilerdir.

**Ağ Bağlantısı Kurma:** Örgüt içindeki her türlü olaydan ve gelişmeden haberdar olan kişi, bilgiyi ve dolayısıyla gücü elinde bulundurur. Akıllı bir yönetici, sadık çalışanlarından oluşan ve kendisinin merkezde yer aldığı bir ağ kurar ve olanağı elverdiğince fazla bilginin bu kanallardan kendisine akmasını sağlayarak gücünü korumaya çalışır.

### **1.7.2.Yatay Kaynaklar**

Örgütlerde hiyerarşiye dayanan dikey ilişkiler olduğu gibi, aynı düzeydeki bölümler arasında gelişen birtakım ilişkiler de vardır. Yatay güç kaynakları şu şekilde sıralanabilir (Aşan ve Aydın: 2006: 275- 276):

**Bağımlılık:** Güç, bir başkasının elde etmek istediği herhangi bir şeye sahip olmaktan kaynaklanan bir durumdur. Eğer A bölümü B bölümüne bilgi ya da herhangi bir kıt kaynak (örneğin nitelikli işgören) yüzünden bağımlı ise, B bölümünün A üzerinde güç sahibi olduğu söylenebilir.

**Merkezilik:** Örgütün çıktılarına en çok katkıyı yapan bölüm, o örgüt için göreceli olarak, daha önemli, diğer bir deyişle merkezi bir role sahiptir. Böyle bir role sahip bölümler, örgüt içinde daha güçlü bir konumda yer alacaktır.

**Yerine Konulamazlık:** Eğer bir bölümün ya da kişinin yaptığı iş, onun yokluğu durumunda yerine getirilemiyorsa, o bölüm ya da kişi yerine konulamaz demektir. Örgüt için gerekli çıktıyı yalnızca bu tip bölüm ya da kişilerin karşılaması durumunda bunlar diğerlerine göre daha fazla güce sahiptirler.

**Belirsizlik Kontrolü:** Belirsizlik durumlarında, yöneticiler karar verebilmek için çok az bilgiye sahiptirler. Dolayısıyla belirsizlikle daha kolay başa çıkabilen bölüm ya da kişiler sahip oldukları gücü arttırabilirler.

## 1.8 Güç Taktikleri

Aşan ve Aydın (2006: 279-280), güce sahip olmak isteyen kişilerin sıralanan taktikleri uygulamaları gerektiğini ileri sürmüştür :

❖ ***Sağduyu sahibi olmak***

Fikirlerin mantıklı bir biçimde ortaya koymak.

❖ ***Arkadaş canlısı olmak***

Bir şey rica edilirken veya emredilirken nazik olmak.

❖ ***Koalisyon kurmak***

Bir adım atarken örgütteki diğerlerin desteğini almak.

❖ ***Pazarlık etmek***

Çıkarların ve kazançların alışverişinde pazarlık etmek.

❖ ***İddialı olmak***

İşleri doğrudan ve etkili biçimde yürütmek.

❖ ***Üstlerin desteğini almak***

Üst düzey yöneticilerin onayını almak.

❖ ***Yaptırım kullanmak***

Ödüllendirme ve cezalandırma gücüyle insanları yönlendirmek.

❖ ***Karşılık ödemek***

İstenilen işin yapılmasının karşılığını vermek.

❖ ***Danışmak***

Karar verme sürecine başkalarını da katmak.

❖ ***İdealist vurgu yapmak***

Kişinin değerlerine vurgu yaparak onu etkilemek.



❖ ***Manevra yeteneğine sahip olmak***

Ani değişikliklere hazır olmak ve bu değişikliklere uyum sağlayabilmek.

❖ ***Ani bir çıkış yapmak***

Ani bir hareketle veya bir tür gösterişle yöneticilerin dikkatini çekmek.

❖ ***Sürekli iletişim sağlamak***

Dikey ve yatay iletişim kanallarını açık tutmak ve bu kanallardan yararlanmak.

❖ ***Bilgi edinme yollarına sahip olmak***

Bilgi edinme yollarını öğrenmek ve bunlardan faydalanmak.

Blanchard & Johnson (1990)'a göre gücü elde etmek isteyen bir kişi Benzinger'in (1990) 11 basamaklı stratejisinden de yararlanabilir. Bu stratejiye göre şu adımlar takip edilmelidir (Akt. Hersey, 2000: 222) :

1. Örgütün dilini ve sembollerini öğrenme ve kullanma.
2. Örgütün önceliklerini bilme ve kullanma.
3. Gücün yollarını öğrenme.
4. Kimin güçlü olduğunu belirleme ve o insanları tanımaya çalışma.
5. Uzmanlık bilginizi geliştirme.
6. Güç elde etme becerilerinizi geliştirme.
7. İleriye dönük olma.
8. Otorite sahibi olma.
9. Risk alma.
10. Bildiğiniz yolda ilerleme.
11. Yöneticinizin taleplerini yerine getirme.

## 1.9 İlgili Araştırmalar

Somech ve Zahavy (2002) tarafından yapılan “Göreceli Güç Ve Etkileme Stratejileri: Yöneticilerin Çalışanlar Üzerinde Kullandıkları Örgütsel Gücün Etkileme Stratejileri Üzerine Etkileri” adlı çalışmada, örgütsel güç ve etkileme stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini 455 öğretmen ( 317 kadın ve 138 erkek) oluşturmuştur. Araştırma verileri iki farklı anket uygulanarak toplanmıştır. İlk anket Bachman(1966) tarafından oluşturulan, çalışanların ve yöneticilerin örgütsel güçlerini ölçmeyi amaçlamaktadır. İkinci anket ise Kipnis(1980) tarafından oluşturulan etkileme stratejileri anketinin uyarlanması ile elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, güçlü yöneticilerin daha güçsüz yöneticilere göre çalışanlarını daha sert stratejilerle etkileme eğilimdeyken, güçsüz yöneticiler çalışanlarını etkilemek için mantıklı-ılımlı etkileme stratejilerini kullanmaktadırlar. Gücü az olan yöneticiler ise; gücü az olan çalışanlarına sert, gücü çok olan çalışanlarına mantıklı ılımlı etkileme stratejilerini kullanmaktadırlar.

Araştırma önerisi olarak; yöneticilerin çalışanlarını, çalışan-yönetici karakterleri doğrultusunda, uygun taktiklerle nasıl etkileyeceklerini öğrenmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Hazırlanacak bu eğitim programlarının, değişen şartlar doğrultusunda onları etkileme stratejilerini kullanacakları yönetim tekniklerini konusunda bilgilendirmesi gerektiği belirtilmiştir.

İşbilir (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Yeterlilikleri İle Yönetimsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Dayalı Olarak İncelenmesi” adlı çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini 2004-2005 öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçesinde görev yapan 496 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilebilmesi için 2 anket uygulanmıştır. Duygusal zekayı ölçmek için 29 maddelik bir ölçek geliştirilmiş, yönetimsel güç kaynaklarını belirlemek için ise araştırmacı tarafından 5 maddelik (yasal, zorlama, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç) bir ölçek geliştirilmiş ve kullanılmıştır.

Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyleri ile yönetsel güç kaynakları ile ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

1. Öğretmen algılarına göre İÖO müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile yasal güce baş vurma düzeyi arasında ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

2. Öğretmen algılarına göre İÖO müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile ödül gücüne baş vurma düzeyi arasında doğru yönde ve yüksek bir ilişki bulunmuştur.

3. Öğretmen algılarına göre İÖO müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile karizmatik güce baş vurma düzeyi arasında doğru yönde ve yüksek bir ilişki bulunmuştur.

4. Öğretmen algılarına göre İÖO müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile zorlayıcı güce baş vurma düzeyi arasında ters yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

5. Öğretmen algılarına göre İÖO müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile uzmanlık gücüne baş vurma düzeyi arasında doğru yönde ve yüksek bir ilişki bulunmuştur.

Tjosvold, Sun ve Wan (2005) tarafından yapılan “ Sosyal Bağlamda Deneysel Bir İnceleme ve Güç Kullanımı Çin Örnekleme” adlı çalışmada sosyal bağlamın etkilerini açıklamak için araştırmacılar işbirliği ve rekabet kavramlarıyla güç kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Araştırmanın örneklemini yönetim alanında okuyan 80 üniversite öğrencisi (34 erkek ve 46 kadın) oluşturmaktadır. 80 kişilik örneklem grubu rasgele seçilerek 20 kişilik 4 grup oluşturulmuştur. Deneysel olarak yapılan çalışmada gruplardan 4 kişi karşılıklı olarak eşlenmiş ve kendilerine roller verilmiştir. Bu rolleri ezberleyen katılımcılar daha sonra bunları oynamışlardır. Bu roller çalışan ve yönetici arasında geçen güç ilişkilerini içermektedir. Daha sonra diğer gruptan seçilen 4 eşle birlikte yapılan çalışmada, işbirliği ve rekabet üzerine yazılmış roller üzerinde çalışılmıştır. Katılımcılar kendilerinden de bir şeyler kattıkları bu çalışmada izlenmişler ve belli süreler sonundaki tepkileri not edilmiştir. İşbirliğine dayalı olan grupta ortaya çıkan sonuç bireyleri

birbirlerine daha çok bağlayıp ortak iş yapma hazzı kazandırırken, rekabetçi grupta “bunu mutlaka ben yapmalıyım” gibi bir algı ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonunda ortaya çıkan görüşe göre; geleneksel anlamda güç kavramının içinde “karşıdaki istemese dahi ona bir şey yaptırma” vardır ki bu durum rekabetçi bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Ancak güç aynı zamanda yetki devri kavramını da içermektedir. Bu nedenle işbirliği yapılacak bir çalışma ortamının sunulması, çalışanların desteklenmesini ve cesaretlenmesini sağlayacaktır.

Liu ve Fang (2006) tarafından yapılan “Proje Yöneticiliğine Göre Güç Temelli Liderlik Yaklaşımı” adlı çalışmada, liderlik yaklaşımları ile yöneticilerin kullandıkları güç çeşitleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmacılar tarafından geliştirilen anket Çin’de profesyonel organizasyonlarda çalışan 800 kişiye uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırmacılar liderlik yaklaşımları ile yöneticilerin kullandıkları güç çeşitleri arasında bir model geliştirmişler ve bu modeli Lisrel ile yaptıkları çözümlemede doğrulamaya çalışmışlardır.

Araştırma sonunda performans odaklı liderlerin proje takım performanslarında direkt etkili oldukları ve güç paylaşımı konularında takımlara güvenmedikleri; diğer taraftan süreç odaklı liderlerin, takım çalışanları ve proje yöneticileri üzerinde görünmeyen bir etkiye sahip oldukları ve güç paylaşımına gittikleri söylenebilir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen modelde yöneticilerin uzmanlık güçleri takım çalışanları ve proje yöneticileri arasında ilişki bulundururken, yöneticilerin yasal güçleri ilişkisiz bulunmuştur.

Lawrence ve Robinson (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Karşı Çıkma ve İş Ortamında İstenmeyen Davranışlar” adlı çalışmada, örgütsel gücün iş ortamındaki istenmeyen davranışlar üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Alan taraması şekline yapılan çalışmada; örgütsel gücün çalışanlar üzerinde bir kontrol kurma çabası olmasına rağmen, bazı durumlarda çalışanları istenmeyen davranışlarda bulunmaya iten bir güç durumuna da gelebildiğinden bahsedilmektedir. Araştırmacılar hangi güç türlerinin bu duruma neden olduğunu, hangi sebeplerle örgütsel gücün bu sonuçları meydana getirdiğini açıklamışlardır.

Araştırmada ortaya çıkan görüşe göre; örgütsel gücün istenmeyen davranışları tetiklediği ve çalışanlar üzerinde olumsuz duygular ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir. Örneğin disiplin ve hakimiyet gücü, örgütsel olarak istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını tetiklerken, etkileme ve zorlama ise çalışan bireylerin üzerinde olumsuz sonuçlara sebep olduğu açıklanmaktadır.

## **BÖLÜM 2: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, anketin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmıştır.

### **2.1 Araştırma Modeli**

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, tarama modeliyle yapılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranmış, daha sonra araştırmacı tarafından geliştirilen anketin resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerine uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

### **2.2 Araştırma Evreni**

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 öğretim yılında İstanbul İli Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 34.700 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken, İstanbul ili Avrupa Yakası'nda çalışan öğretmen sayısı çok fazla olduğundan; İstanbul İli Avrupa Yakası sınırlarında bulunan ilçeler evren olarak alınmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul İli Avrupa Yakası resmi ilköğretim okullarında 30.000, özel ilköğretim okullarında 4700 öğretmen bulunmaktadır.

### **2.3. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örnekleme belirlenirken, İstanbul ili Avrupa Yakası'nda çalışan öğretmen sayısı çok fazla olduğundan; İstanbul İli Avrupa Yakası sınırlarında bulunan ilçeler evren olarak alınmıştır.

Örnekleme girmesi gereken birimlerin listelenmesinin çok zor ya da imkansız olduğu durumlarda grup örnekleme uygun bir örnekleme türüdür. Bu gibi durumlarda benzerlik gösteren birimler bir araya getirilerek kümeler oluşturulur (Balcı, 2005: 87). Araştırmanın örnekleme seçilirken olasılığa dayalı örneklemeden grup örnekleme metodu kullanılarak örneklem seçimi yapılmıştır. Bunun nedeni İstanbul İli'nin sınırları içerisinde resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen sayısı 35400 gibi önemli bir büyüklükten oluşmaktadır. Bu kadar öğretmenin çalıştığı okulları teker teker listelemek oldukça zordur. Bu nedenle İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan ilçeler; alt, orta ve üst olmak üzere üç kısma ayrılmıştır. Basit yansız örnekleme ile her bir grupta ikişer

ilçe seçilmiştir. Bu ilçeler üst sosyo-ekonomik grubu temsil eden; Bakırköy ve Şişli, orta sosyo-ekonomik grubu temsil eden Bahçelievler ve Fatih ilçeleri, alt sosyo-ekonomik grubu temsil eden ise Bağcılar ve Güngören ilçeleri olarak belirlenmiştir. Daha sonra toplam altı ilçeden basit tesadüfî örnekleme ile 15 resmi ve 15 özel okul olmak üzere toplam 30 okul belirlenmiştir. 830 anket çoğaltılarak belirlenen okullara dağıtılmış ancak geriye dönen; 384 resmi, 356 özel olmak üzere toplam 740 anket analiz aşamasında kullanılmıştır. Balcı (2005) tarafından belirtilen, farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklüklerine bakıldığında, 35400 kişilik bir evreni örnekleyecek 740 birey sayısının uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 1: Anketin Uygulandığı Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarının İlçelere Göre Dağılımı**

OKUL TÜRÜ	İLÇE	OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
Devlet Okulu	Şişli	Resneli Niyazı İlköğretim Okulu	36
		Mecidiye İlköğretim Okulu	28
	Bakırköy	Medeni Berk İlköğretim Okulu	35
		Muhittin Üstündağ İlköğretim Okulu	17
		Emlak Kredi Bankası İlköğretim Okulu	13
	Fatih	Mahmudiye İlköğretim Okulu	36
		Mahmudiye İlköğretim Okulu	28
	Bahçelievler	Hazım Ersu İlköğretim Okulu	25
		Fikret Yüzatlı İlköğretim Okulu	14
		Yayla İlköğretim Okulu	22
	Güngören	Şiir Mektebi İlköğretim Okulu	11
		Dr. Lütfi Kırdar İlköğretim Okulu	20
		Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu	33
	Bağcılar	Anafartalar İlköğretim Okulu	30
		Güneşli İlköğretim Okulu	36
<b>TOPLAM</b>			<b>384</b>
Özel Okul	Şişli	Işık Koleji	20
		Özel Bilgi İlköğretim Okulu	16
		Özel Ufuk İlköğretim Okulu	26
	Bakırköy	Kültür Koleji	20
		İSTEK Bilge Kağan Koleji	18
		Bahçeşehir Koleji	17
	Fatih	Oğuzkağan Koleji	30
		Akasya Koleji	22
	Bahçelievler	Ar-El Koleji	33
		Elit Gençler Koleji	31
	Güngören	Özel Başarılı İlköğretim Okulu	23
		Fatih Koleji	22
Tercüman Koleji		15	

**Tablo 1'in Devamı: Anketin Uygulandığı Resmi Ve Özel İlköğretim**

**Okullarının İlçelere Göre Dağılımı**

OKUL TÜRÜ	İLÇE	OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
Özel Okul	Bağcılar	Cihangir Koleji	32
		Özel Birikim İlköğretim Okulu	31
<b>TOPLAM</b>			<b>356</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>			<b>740</b>

Tablo 1'de görüldüğü gibi her ilçeden random yoluyla seçilen en az 2'şer okulla çalışılmıştır. Bu okullarda öğretmenlere uygulanan anket sayıları ve okul isimleri Tablo 1 'de görülmektedir. 384 resmi İÖO öğretmeni ve 356 özel İÖO öğretmeni olmak üzere toplam 740 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### **2.4 Veri Toplama Aracı**

Veri toplama amacı ile kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve tüm denekler için ortak hazırlanmıştır. Oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde ankete cevap veren kişiyle ilgili cinsiyet, çalıştığı okul türü, en son mezun olduğu eğitim kurumu, toplam hizmet süresi ve çalıştığı okulun yönetim tarzı kişisel özelliklere yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel gücün kaynaklarının beş boyutuyla -uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güç- ilgili öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan maddeler bulunmaktadır. Anket deneklere bir bütün olarak dağıtılmış, ankette örgütsel gücün kaynaklarının boyutları gösterilmemiştir.

İkinci bölüm 59 maddeden oluşmakta olup, örgütsel gücün kaynaklarını oluşturan; uzmanlık gücü (1-13.soru), karizmatik güç (14-28.soru), ödüllendirme gücü (29-40.soru), yasal güç (41-51. soru), ve zorlayıcı güç (52-29.soru) ile ilgili olarak hazırlanmış önermelerdir.

Anketteki maddelerin örgütsel gücün kaynaklarının boyutlarına göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.



**Tablo 2: İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Anketindeki Maddelerinin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı**

Anketteki Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı	Boyuta İlişkin Maddeler
Uzmanlık Gücü	13	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Karizmatik Güç	15	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,26, 27, 28
Ödüllendirme Gücü	12	29, 30, 31,32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
Yasal Güç	11	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,51
Zorlayıcı Güç	8	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Yöneticileri örgütsel güç kaynaklarını belirleme anketi likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek Hiçbir Zaman (1), Çok Az (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4), Her Zaman (5) seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekteki en düşük puan bir iken en yüksek puan beştir.

#### 2.4.1 Anketin Geliştirilmesi

Araştırmanın kuramsal temelini hazırlamak, anketlerde yer alacak soruları belirlemek amacı ile alanla ilgili literatür taranmıştır. Bu konuda yayınlanmış kitaplar, makaleler, tezler taranmış, internette çıkan yayınlar takip edilmiştir. Hazırlanan anket için eğitim bilimleri alanından; Prof. Dr. Ali BALCI; Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK, Yrd. Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI, Yrd. Doç. Dr. Cevat Elma, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Helvacı, Eğitim Bilimleri Uzmanı Ramazan BOSTANCI, ölçme ve değerlendirme alanı ile ilgili Yrd. Doç. Dr. Bayram ÇETİN ve Yrd. Doç. Dr. Özcan Erkan AKGÜN, Türkçe uygunluğu ile ilgili Doç. Dr. Engin YILMAZ akademisyenlerin ve ilköğretim okulu müdür yardımcısı Nazmi ZAFER'in görüşleri alınmış, yaptıkları önerilere dayanarak ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Yapılan ön uygulama oluşturulan madde havuzundaki 70 maddelik ölçek ilköğretim kurumlarında çalışan 140 öğretmene uygulanmıştır. Ulaşılan veriler SPSS 11.0 programına girilmiş ve analiz edilmiştir. Ön uygulamada faktör analizi yapılmış olup, faktör analizinde temel bileşenler analizine bakılmıştır. Her boyut tek bir anketmiş gibi değerlendirilerek veriler incelenmiş, faktör yük değerleri .30 ve Madde Toplam Korelasyonları .20 nin altında olan maddeler anketin yapısını bozduğundan ankette

çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2004: 25). Faktör analizi ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

#### 2.4.2 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları

Bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuç ve bulguları ölçekteki sıralamaya göre verilmiştir.

**Tablo 3: Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Uzmanlık Gücü Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.	0.74	0.62
2	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.	0.69	0.70
3	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.	0.81	0.86
4	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.	0.69	0.78
5	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.	0.68	0.78
6	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.	0.63	0.70
7	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.	0.69	0.79
8	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	0.75	0.71
9	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.	0.73	0.76

**Tablo 3'ün devamı: Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Uzmanlık Gücü Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
10	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.	0.63	0.73
11	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.	0.74	0.78
12	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.	0.71	0.79
13	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.	0.65	0.65
Açıklanan Toplam Varyans: 62.485			
Alpha: .9400			p<0.05

Uzmanlık Gücü alt ölçeğinin ön deneme formunda 15 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki 2 madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri .30'un altında olan iki madde; “ Yöneticimiz okula kaynak bulma konusunda yeterlidir” ve “Yöneticimiz yeni yönetmeliklerle ilgili öğretmenleri bilgilendirir” maddeleridir. Ölçeğin faktör yapısını bozan ve .30un altında yer alan iki madde ölçekten çıkarıldıktan sonra 13 maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 3'de verilmiştir. Tek faktörün toplam varyansının % 62.485'ini açıkladığı ve ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu görülmüştür. Uzmanlık gücü alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .94'dür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4: Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Karizmatik Güç Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
14	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.	0.66	0.65
15	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.	0.60	0.63
16	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.	0.61	0.61
17	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.	0.70	0.73
18	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.	0.77	0.81
19	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.	0.66	0.75
20	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.	0.64	0.69
21	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.	0.68	0.74
22	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.	0.76	0.72
23	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.	0.66	0.74
24	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.	0.72	0.79
25	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.	0.58	0.60
26	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.	0.58	0.62
27	Yöneticimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.	0.48	0.57
28	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.	0.64	0.65
Açıklanan Toplam Varyans: 56.960			
Alpha: .8400			p<0.05

Karizmatik Güç alt ölçeğinin ön deneme formunda 16 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki bir madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri .30'un altında olan madde; "Yöneticimiz yasalara uygun giyinir." maddesidir. Ölçeğin faktör yapısını bozan ve .30un altında yer alan madde ölçekten çıkarıldıktan sonra 15 maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 4'te verilmiştir. Tek faktörün toplam varyansının % 56.960'ını açıkladığı ve ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Uzmanlık gücü alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .84'dür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 5: Ödüllendirme Gücü Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Ödüllendirme Gücü Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
29	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.	0.72	0.63
30	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.	0.69	0.58
31	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.	0.66	0.70
32	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.	0.58	0.64
33	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.	0.79	0.78
34	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.	0.54	0.64
35	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda ,öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.	0.67	0.71
36	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.	0.68	0.61
37	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.	0.66	0.59
38	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.	0.45	0.50
39	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.	0.62	0.67
40	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.	0.72	0.77
Açıklanan Toplam Varyans: 56.178			
Alpha: .8200			p<0.05

Ödüllendirme Gücü alt ölçeğinin ön deneme formunda 14 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki iki madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri .30'un altında olan maddeler; “Öğretmeni okul yönetimi tarafından verilen görevde başarı gösterdikçe, öğretmene verilen sorumluluk artar.” ve “ Yöneticimiz, öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutma konusunda duyarlıdır.” maddeleridir. Ölçeğin faktör yapısını bozan ve .30un altında yer alan maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra 12 maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 5’te verilmiştir. Tek faktörün toplam varyansının % 56.178’ini açıkladığı ve ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Uzmanlık gücü alt

ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .82'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 6: Yasal Güç Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Yasal Güç Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
41	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.	0.56	0.66
42	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.	0.68	0.70
43	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.	0.67	0.70
44	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.	0.68	0.61
45	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.	0.64	0.72
46	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.	0.65	0.70
47	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.	0.59	0.64
48	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.	0.60	0.69
49	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.	0.64	0.53
50	Öğretmenlerin çalışmalarını (planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.	0.75	0.62
51	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	0.62	0.65
Açıklanan Toplam Varyans: 53.619			
Alpha: .8900			p<0.05

Yasal Güç alt ölçeğinin ön deneme formunda 12 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki bir madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri .30'un altında olan madde; "Yöneticimiz, Mevzuat gereği yasak olan hükümlere (sigara tütün içmeme, kılık kıyafet yönetmeliği vb.) öğretmenlerin uymalarını önemser." maddesidir. Ölçeğin faktör yapısını bozan ve .30un altında yer alan madde ölçekten çıkarıldıktan sonra 11

maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 6’da verilmiştir. Tek faktörün toplam varyansının % 53.619’unu açıkladığı ve ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Uzmanlık gücü alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .89’dur. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 7: Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Sıra No	Zorlayıcı Güç Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
52	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.	0.82	0.64
53	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediğinde, yönetici tarafından uyarılırlar.	0.83	0.63
54	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.	0.63	0.71
55	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.	0.55	0.65
56	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.	0.72	0.59
57	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.	0.76	0.70
58	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.	0.74	0.70
59	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.	0.65	0.70
Açıklanan Toplam Varyans: 58.089			
Alpha: .8800			p<0.05

Zorlayıcı Güç alt ölçeğinin ön deneme formunda 13 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki beş madde dışında tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30’un üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yük değeri .30’un altında olan maddeler; “Yöneticimiz anlaşmazlık durumlarında, son kararı kendisi verir.”, “Yöneticimiz; işbaşında eğitim, hizmetiçi eğitim vb. kurslara öğretmenlerin katılması için zorlar.” , “Milli Bayramlar belirli gün ve hafta kutlama programlarını içeriğine, öğretmenlere danışmadan müdahale eder.” , “Yöneticimiz, haftalık ders programlarını oluşturulmasında, öğretmen görüşlerine başvurmadan ders gün ve saatlerini kendisi belirler.” ve “Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenlere istemedikleri hususlarda da

görevlendirmeler yapar.” maddeleridir. Ölçeğin faktör yapısını bozan ve .30un altında yer alan madde ölçekten çıkarıldıktan sonra sekiz maddeden oluşan ölçek için tekrar yapılan analiz sonucu Tablo 7’de verilmiştir. Tek faktörün toplam varyansının % 58.089’unu açıkladığı ve ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Uzmanlık gücü alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .88’dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğu kabul edilmiştir.

### **2.4.3 Anketin Uygulanması**

Hazırlanan anketlerin uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmıştır. İzin belgesi (EK 2), araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan anketler öğretmenlere araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak, cevaplandırılmaları istenmiştir. 830 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden toplam 753 tanesi geri alınabilmiştir. Anketlerden 13 tanesi, anket doldurma tekniğine uyulmadığı için geçersiz kabul edilmiş ve toplam 740 anket analize dahil edilmiştir.

### **2.5 Verilerin Analizi**

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS 11.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarılmış sonra elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Öğretmenlerin kişisel bilgi analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır.

**Birinci alt problemin analizinde** resmi ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel güç kaynakları boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla çapraz tablo (Crosstab) analizinden elde edilen frekans (f) ve yüzde değerlerinden (%) yararlanılmıştır. Görüşlerin homojen ya da heterojen yapıda olup olmadığı hakkında bilgi edinebilmek için standart sapmalara (SS) bakılmıştır. Ayrıca görüşler arasında anlamlı fark olup-olmadığı .05 düzeyinde Chi-Kare ile test edilmiştir. Anlamlı farklar yorumlanmıştır.

**İkinci alt problemin analizinde** özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, ortalama puanları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Boyutlardan alınan ortalama puanlar arasında okul türü ve cinsiyet değişkenleri açısından görüşler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t-testi ile kontrol edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak



alınmıştır. Büyüköztürk (2004:39) iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla, t-testinin kullanıldığını belirtmektedir.

Meslekteki toplam hizmet süresi, okuldaki yönetim tarzı ve eğitim durumu değişkenleri için her bir boyuta ilişkin ortalama puanlar hesaplanarak, görüşler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmış, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey-b testi yapılmıştır. Büyüköztürk (2004:44), ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem arasındaki farkın anlamlılığını test etmek üzere tek yönlü varyans analizi yapıldığını, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Tukey-b testi yapılabileceğini belirtmektedir.

### **BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunumunda her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar ölçekte yer aldığı sıraya göre verilmiştir.

İlk olarak özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir.

İkinci olarak özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, ortalama puanları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü olarak eğitim durumu değişkenine göre, özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, ortalama puanları arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü olarak meslekteki toplam hizmet süresi (kıdem) değişkenine göre, özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, ortalama puanları arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Beşinci olarak özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, ortalama puanları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Son olarak okuldaki yönetim tarzı değişkenine göre, özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, ortalama puanları arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 3.1 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Bu bölümde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutlarına ilişkin görüşlerine ait bulgu ve yorumlar madde madde karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Her bir boyuta ilişkin bulgu ve yorumlar madde madde verildikten sonra, maddelerin ait olduğu boyutun ortalama puanına göre görüşler arasında fark olup olmadığı test edilmiştir.

#### 3.1.1 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının uzmanlık gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri 13 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte birinci ve on üçüncü maddeler arasındaki bölümü kapsayan uzmanlık gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ayrıntıları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
1	Resmi	f	12	53	70	169	80	384	10,9*
		%	3,1	14,6	18,5	44,9	18,9	100,0	
	Özel	f	3	15	26	172	140	356	
		%	,9	4,1	7,3	45,1	42,6	100,0	
2	Resmi	f	8	36	44	192	104	384	18,9**
		%	2,1	9,5	11,6	50,0	26,8	100,0	
	Özel	f	1	14	33	180	121	356	
		%	,3	3,9	9,3	50,7	35,8	100,0	
3	Resmi	f	11	29	89	170	85	384	21,3**
		%	2,9	7,1	23,3	44,5	22,2	100,0	
	Özel	f	2	11	58	175	110	356	
		%	,6	3,1	16,4	49,4	30,5	100,0	
4	Resmi	f	10	32	51	183	108	384	23,6**
		%	2,6	8,4	13,4	47,7	27,9	100,0	
	Özel	f	0	8	55	186	107	356	
		%	0	2,3	15,6	52,4	29,7	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

Tablo 8'in devamı: Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
5	Resmi	f	9	22	57	196	100	384	18,4**
		%	2,3	5,7	14,8	51,1	26,1	100,0	
	Özel	f	2	9	35	181	129	356	
		%	,6	2,5	9,8	50,8	36,3	100,0	
6	Resmi	f	8	24	49	175	128	384	13,7**
		%	2,1	5,9	13,1	46,1	32,8	100,0	
	Özel	f	2	7	37	169	141	356	
		%	,6	2,0	10,4	47,6	39,4	100,0	
7	Resmi	f	7	18	64	193	102	384	18,8**
		%	1,8	4,7	16,4	50,4	26,7	100,0	
	Özel	f	3	3	41	181	128	356	
		%	,8	,8	11,6	51,2	35,6	100,0	
8	Resmi	N	2	13	30	184	146	384	2,7
		%	,5	3,4	10,2	47,7	38,2	100,0	
	Özel	f	1	7	30	171	147	356	
		%	,3	2,0	7,6	47,9	42,4	100,0	
9	Resmi	f	1	10	55	179	139	384	10,9*
		%	,3	2,6	14,4	46,7	36,0	100,0	
	Özel	f	1	5	27	170	153	354	
		%	,3	1,4	7,6	48,0	42,7	100,0	
10	Resmi	f	3	20	49	184	127	384	26,5**
		%	,8	5,3	12,9	47,8	33,2	100,0	
	Özel	f	1	6	20	163	166	356	
		%	,3	1,7	5,6	45,8	46,6	100,0	
11	Resmi	f	5	13	79	175	112	384	25,3**
		%	1,3	3,4	20,7	45,8	28,8	100,0	
	Özel	f	1	5	38	165	147	356	
		%	,3	1,4	10,7	46,1	41,5	100,0	
12	Resmi	f	2	20	55	187	120	384	17,7**
		%	,5	5,2	14,3	48,7	31,3	100,0	
	Özel	f	2	4	33	172	145	352	
		%	,6	1,1	9,3	48,6	40,4	100,0	
13	Resmi	f	14	21	73	175	103	386	1,4
		%	3,7	5,5	19,1	44,8	26,9	100,0	
	Özel	f	8	18	68	167	95	356	
		%	2,3	5,0	19,2	47,0	26,5	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 1) olan “Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.” ifadesine resmi okulda çalışan öğretmenlerin %17.7’si hiç katılmıyorum ve katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu yüzdenin %5.0’da kaldığı saptanmıştır. Verilen bu cevaplar uzmanlık gücü boyutuna ilişkin maddelerden en olumsuz olarak

değerlendirilen maddeyi oluşturmaktadır. Okul türüne göre soru 1'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okulunda çalışan yöneticilerin, özel okul yöneticilerine göre öğretmen katılımına daha az önem verdikleri görülmektedir.

Bir kararın etkileyebileceği birey veya gruplar kararların alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da aynı oranda katılır, karar sürecine katılmaları esirgenirse uygulamaya katılmazlar hatta karşı çıkarlar (Bursalıoğlu, 2005: 83). Karara katılma çalışanların kendilerinin sürecin içinde olduklarını hissettikleri ve süreci sahiplenmelerine neden olan bir süreçtir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 2) olan “Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.” ifadesine resmi okulda çalışan öğretmenlerin %7,6'sı hiç katılmıyorum ve katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%4,2) olduğu saptanmıştır. Verilen bu cevaplar uzmanlık gücü boyutuna ilişkin maddelerden en olumsuz olarak değerlendirilen ikinci maddeyi oluşturmaktadır. Okul türüne göre soru 2'ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okulda çalışan yöneticilerin kendisine iletilen problemlere karşı duyarlı olmaları, özel okul yöneticilerine göre daha olumsuz olarak görülmektedir.

Amaçlara ulaşma yolunda ortaya çıkan problemlerle mücadele edebilmek için, öncelikle problemin zamanında fark edilmesi gerekir. Problem zamanında fark edilmezse, gerekli düzeltmeleri yapmak için geç kalınmış olabilir ve sorunun artarak daha büyük sorunları doğurmasına yol açılabilir. Aynı zamanda amaçlara ulaşma doğrultusunda problemlerin zamanında hissedilmesi ve çözümlenmesi, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde kalite yöneticisinin görevleri arasında sayılmaktadır (Doğan, 2002: 22). Yönetici öncelikle problemin farkına varmalı ve problemi ortaya çıkaran sebepleri bularak, daha büyümeden müdahale etmelidir. Araştırma bulgularına göre resmi okulda görev yapan yöneticilerin kendilerine iletilen problemlere karşı daha az duyarlı oldukları söylenebilir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 3) olan “Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.” ifadesine resmi okulda çalışan öğretmenlerinin %23,3'ü kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında çalışan

öğretmenlerde ise bu oranın %16,4 olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin karasızım olarak görüş bildirenlerin en fazla olduğu madde soru üçtür. Okul türüne göre soru 3'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel ve resmi okul yöneticilerinin doğru karar vermek için yeterli araştırma yapıp yapmadıkları öğretmenler tarafından belirsiz olarak değerlendirilmiştir.

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesidir. Bu nedenle karar sürecine yönetimin kalbi olarak bakılır (Aydın, 2005: 126). Yönetimin kalbi kadar önemli olan karar verme davranışını doğru yapabilmek de bir o kadar önemlidir. Bu noktada yöneticinin doğru karar almak için yeterli ve gerekli araştırmaları yapması beklenir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 4) olan "Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir." ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%82,1) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının (%75,6) düzeyinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 4'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okulda çalışan yöneticilerin karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceklerini bilmelerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha belirgin olduğu söylenebilir.

Okulda farklı toplumsal kesimlerden gelmiş, farklı yetişmiş kişiler bulunabildiğinden, bunların sahip oldukları farklı değerlerin çatışması da kaçınılmaz olur. Yönetici böyle durumlarda uzlaştırıcı olmalı, bu çatışmalardan örgüt amaçları yönünde yararlanmalıdır (Başar, 2000:110). Araştırma bulgularına göre özel okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerinin, resmi okul yöneticilerine göre daha belirgin olduğu söylenebilir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 5) olan "Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir." ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%75,6) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %77,2'sinin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 5'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre yöneticilerin, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda yol

gösterme düzeylerinin resmi ve özel okul yöneticileri için birbirine yakın olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Bireylerin bilgisi, örgütün bilgisini oluşturmak için gereklidir ancak örgütün bilgisi, bireylerin bilgilerinin toplamına eşit değildir. Bilginin başarı ile yönetilmesi için örgütlerde, bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç duymaktadır (Demir, 2003: 277). Bilginin öneminin bilincinde olan yönetici, çalışanlarına da gereken bilgiye nasıl ulaşabilecekleri konusunda destek olur, yol gösterir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 6) olan “Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %78,9’u bu düzeyde görüş bildirmiştir. Okul türüne göre soru 6’ya verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin yeterli yönetim deneyimine sahip olmalarının, resmi ilköğretim okulunda çalışan yöneticilere göre daha belirgin olduğu söylenebilir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 7) olan “Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin (planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%90,3) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %85,9’u bu düzeyde görüş bildirdiği görülmüştür. Okul türüne göre soru 7’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerin işleyişinde yeterli bilgiye sahip olma düzeyleri, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla daha yüksek bulunduğu söylenebilir.

Yönetim süreçleri farklı dönemlerde farklı yaklaşımlarda incelenmiş ve değişik sınıflamalar yapılmıştır. Yönetim süreçlerini oluşturan öğelerin tümüne ihtiyaç vardır ama hiç biri tek başına olamaz. Yönetici tarafından bu öğelerin arasındaki ilişki bilinir ve uygulamada dikkate alınırsa, sürecin etkililiği o ölçüde artar (Aydın, 2005:126). Eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerini bilmesi, sürecin işlemesi açısından oldukça önemlidir. Yapılan araştırma sonucunda özel okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerin

işleyişinde yeterli bilgiye sahip olma düzeyleri, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla daha yüksek bulunduğu söylenebilir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 8) olan “Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili (evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%90,3) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %85,9’u bu düzeyde görüş bildirmiştir. Bu bulgulara göre özel okulda çalışan yöneticilerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili bilgi düzeylerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla daha yüksek bulunduğu söylenebilir.

Yönetici okulda görev yapan çalışanları bilgilendirmelidir. Çünkü bilgi sahibi olmak kişilerin kendilerine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir (Erdoğan, 2002: 95). Yönetici çalışanlarının yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Böylece çalışanların yöneticilerine karşı olan olumlu tutumları pekişir ve onlara karşı olan güvenleri artar. Yapılan araştırmada özel okulda çalışan yöneticilerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili bilgi düzeylerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla daha yüksek bulunduğu söylenebilir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin dokuzuncu madde (Soru 9) olan “Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%90,7) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %82,7’si bu düzeyde görüş bildirmişlerdir. Okul türüne göre soru 9’a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre yöneticilerin kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlamasının, özel okullarda daha belirgin olduğu görülmektedir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin onuncu madde (Soru 10) olan “Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%92,4) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu oranının daha az (%81,0) olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 10’a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin,



öğretmenlerin gelişim faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri oldukça belirgin olarak görülmektedir.

Etkili bir okul yöneticisi okulun gündelik işlerinden daha çok, öğretimin geliştirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır. Öğretimsel lider, öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgilenir, etkili bir öğrenme ve öğretme ortamının oluşturulmasını sağlar (Çelik, 2004: 198). Araştırma sonuçlarına göre özel okul yöneticilerinin, öğretmenlerin gelişim faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri daha belirgin olarak görülmektedir.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin on birinci madde (Soru 11) olan “Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,6) katılıyor ve tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının %73,6 olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 11’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin alanları ile gelişmeleri takip ettikleri söylenebilir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılamamaktadır. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimde geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gerektiği gibi oynamaları mümkün değildir. Bununla birlikte insanların beklenti düzeyleri artmış, davranışları karmaşıklaşmıştır. Artık günümüzün öğretmen ve öğrencisi eskinin öğretmen ve öğrencisinden çok farklıdır. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir (Çelik, 2000: 145 ).

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin on ikinci madde (Soru 12) olan “Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%89,0) katılıyor ve tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise oranının %80,0 olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 12’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okulda çalışan yöneticilerin bilgiye ulaşma yollarını bilmeleri, devlet okulunda çalışan yöneticilere oranla daha yüksek bulunduğu belirtilebilir.

Doğru bilgi ve teknolojiyi, doğru yerde ve doğru zamanda kullanmak biçiminde özetlenebilecek olan etkin bilgi ve teknoloji yönetimi, bilgi çağı yönetimlerinin

vazgeçilmez stratejik hedefidir (Öğüt, 2001:2). Bilginin en yoğun yaşandığı bilgi çağında, yöneticiler bilgiye ulaşmanın yollarını bilmeli ve bilgi çağı yönetimlerinin bilincinde olmalıdırlar.

Uzmanlık gücü boyutuna ilişkin on üçüncü madde (Soru 13) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenler %19,1 oranında kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde de %19,2 oranında kararsızım düzeyinde görüş olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel ve devlet okulunda görev yapan yöneticilerin öğretmenleri yasal yollardan haklarını arayabilme konusunda bilinçlendirme düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

### 3.1.2 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Karizmatik Güç” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri 15 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte on dördüncü ve yirmi sekizinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ayrıntıları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
14	Resmi	f	22	37	79	160	86	384	5,2
		%	5,8	9,7	20,9	41,9	22,0	100,0	
	Özel	f	12	25	84	157	78	356	
		%	3,4	6,6	23,4	44,3	22,3	100,0	
15	Resmi	f	11	21	79	176	97	384	7,7
		%	2,9	5,5	20,8	45,8	25,0	100,0	
	Özel	f	7	19	48	183	99	356	
		%	2,0	5,4	13,6	51,4	27,6	100,0	
16	Resmi	f	8	31	63	179	103	384	7,0
		%	2,1	8,0	16,0	46,9	27,0	100,0	
	Özel	f	6	17	43	174	116	356	
		%	1,7	4,8	12,2	48,9	32,4	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

**Tablo 9'un Devamı: Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
17	Resmi	f	6	25	79	169	105	384	17,5**
		%	1,6	6,5	20,7	44,2	27,0	100,0	
	Özel	f	13	17	39	186	101	356	
		%	3,6	4,8	11,0	52,4	28,2	100,0	
18	Resmi	f	16	31	83	153	100	383	10,5*
		%	4,2	8,1	21,7	39,9	26,1	100,0	
	Özel	f	10	21	51	164	108	354	
		%	2,8	5,9	14,4	46,3	30,6	100,0	
19	Resmi	f	5	28	77	168	106	384	33,0**
		%	1,3	7,4	19,7	43,7	27,9	100,0	
	Özel	f	6	5	35	179	131	356	
		%	1,7	1,4	9,8	50,3	36,8	100,0	
20	Resmi	f	8	29	43	164	142	386	13,3*
		%	2,1	7,6	11,2	42,3	36,8	100,0	
	Özel	f	2	15	23	172	144	356	
		%	,6	4,2	6,4	48,5	40,3	100,0	
21	Resmi	f	10	37	63	162	112	384	8,7
		%	2,6	9,7	16,5	42,4	28,8	100,0	
	Özel	f	12	20	41	167	116	356	
		%	3,4	5,7	11,7	46,7	32,5	100,0	
22	Resmi	f	5	25	47	171	136	384	14,4**
		%	1,3	6,6	12,3	44,9	34,9	100,0	
	Özel	f	8	7	30	185	126	356	
		%	2,2	2,0	8,4	52,0	35,4	100,0	
23	Resmi	f	12	17	67	159	129	384	10,5*
		%	3,1	4,5	17,4	41,4	33,6	100,0	
	Özel	f	6	11	38	166	135	356	
		%	1,7	3,1	10,7	46,6	37,9	100,0	
24	Resmi	f	8	32	67	157	120	384	22,0**
		%	2,1	8,4	16,6	41,0	31,9	100,0	
	Özel	f	3	10	37	173	133	356	
		%	,8	2,8	10,4	48,5	37,5	100,0	
25	Resmi	f	5	46	54	175	104	384	25,5**
		%	1,3	12,0	14,0	45,6	27,1	100,0	
	Özel	f	6	17	24	187	122	356	
		%	1,7	4,8	6,7	52,7	34,1	100,0	
26	Resmi	f	6	32	62	172	111	384	34,3**
		%	1,6	8,4	16,1	44,9	29,0	100,0	
	Özel	f	4	6	28	175	140	356	
		%	1,1	1,9	7,9	49,5	39,6	100,0	
27	Resmi	f	16	40	71	158	99	384	21,1**
		%	4,2	10,5	18,6	40,7	26,0	100,0	
	Özel	f	4	14	59	172	107	356	
		%	1,1	3,9	16,6	48,3	30,1	100,0	
28	Resmi	f	9	28	77	175	95	384	21,7**
		%	2,3	7,3	20,2	45,4	24,8	100,0	
	Özel	f	2	9	49	179	117	356	
		%	,6	2,5	13,8	50,0	33,1	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

Karizmatik güç boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 14) olan “Yöneticimiz eleştiriye açıktır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenler %15,5 oranında katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %10,0’u bu yönde görüş bildirmiştir. Bu bulgular karizmatik güç boyutu için; özel okul yöneticilerinin en olumsuz olarak değerlendirildikleri ikinci maddenin 14. madde olduğu görülmektedir. Bunun yanında resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin özel okul yöneticilerine göre daha az eleştiriye açık olarak değerlendirildikleri belirtilebilir.

Eleştiriye açık olan insan kendindeki eksikleri görür ve kendini yenileme şansına sahip olur. Yöneticiler de fark ettikleri ya da fark edemedikleri eksiklerini, kendilerine yapılan eleştiriler sayesinde bilme şansına sahip olurlar. Araştırma bulgularına göre özel okul yöneticilerine göre daha az eleştiriye açık olarak değerlendirildikleri belirtilebilir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 15) olan “Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenler %13,6 oranında kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler %20,8 oranında kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgular karizmatik güç boyutuna ait maddelerden kararsızım düzeyinde yoğun olarak görüş bildirilen ikinci maddedir. Bu bulgulara resmi ve özel okul yöneticilerinin, öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmalarda arabulucu olmalarının, öğretmenler tarafından kararsız olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Okul yöneticisi, okuldaki çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2005: 157). Yönetici öncelikle çatışmaya neden olan faktörleri bilmelidir. Çatışmanın sebepleri belirlendikten sonra, çözümü için arabulucu olmaya çalışmalıdır. Böylelikle sorun ortadan kalkmış, uzun süreli yaşanabilecek gerginlikler engellenmiş olur. Araştırma sonuçlarına göre, resmi ve özel okul yöneticilerinin, öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmalarda arabulucu olmalarının, öğretmenler tarafından kararsız olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 16) olan “Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%81,3) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının %73,0

olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin karar alırken ilgili olanların görüşlerini almalarının, resmi ilköğretim okulu yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en son bilgi ve buluşlarla sürekli olarak beslenmeleri, eğitim sürecine ilişkin kararlara katılmaları, onların mesleki gelişmelerinde önemli rol oynar (Aydın, 2005: 205). Böylece karara katılan çalışanlar, alınan kararları özümseyerek uygulanmasında özverili olurlar. Araştırma sonuçlarına göre özel okul yöneticilerinin karar alırken ilgili olanların görüşlerini almalarının daha yüksek olarak bulunduğu söylenebilir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 17) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%80,6) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ise bu oranının %71,0 olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 17’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırmalarının, resmi ilköğretim okulu yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Pehlivan’a (2002) göre iletişim, sözlü ya da sözsüz olan bilginin değişimidir. İletişim günlük yaşamda olduğu gibi örgüt içi yaşamda da hayati önem taşımaktadır. Örgüt içindeki gruplar ya da bireyler arasındaki iletişim çeşitli nedenlerle ortadan kalkar ya da olumsuzlaşırsa, bu da örgütün ve örgütteki iş görenlerin performansını etkiler (Titrek, 2007: 86). Örgüt için hayati önem taşıyan iletişime yöneticilerin gerekli ve yeterli zamanı ayırmaları gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, özel okul yöneticilerinin iletişime daha fazla zaman ayırdıkları görülmektedir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 18) olan “Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin %14,4 oranında kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının %21,7 olduğu saptanmıştır. Bu bulgular karizmatik güç boyutu için; özel okul yöneticilerinin en fazla kararsızım olarak değerlendirildikleri maddenin 14. madde olduğu görülmektedir. Okul türüne göre soru 18’e verilen cevaplar

farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi ve özel okul yöneticilerinin empati becerilerini değerlendiren öğretmenlerin, bu konuda kararsız oldukları görülmektedir.

Empatik beceri, kişinin kendisini karşısındaki insanın yerine koyup, onun düşüncelerini ve duygularını doğru olarak anlaması ve bu durumu o kişiye iletmesi surecidir İnsanları birbirine yaklaştırma ve iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir Tüm insan ilişkilerinde sağlıklı iletişimin kurulmasında temel koşullardan birisidir (Dökmen, 2005: 30). Yönetim de aslında insan ilişkileri üzerine kurulmuş bir sistemler bütünüdür. Yöneticilerin empati becerilerine sahip olmaları onlardan beklenen bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 19) olan “Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,1) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerinde bu oranın %71,6 olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 19’a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin yaratıcılığa önem vermelerinin daha belirgin olduğu görülmektedir.

Yöneticiler çalıştırdığı insanlara, yenilik yapma ve hatalarını tolere edebilmek için hazırlanma özgürlüğü vermelidir. İnsanlar, kendilerini yeni fikirlerde başarısız oldukları zaman ceza almayacakları konusunda güvenli hissedersen, Ancak o zaman yeni fikirlerle risk almak için gönüllü olacaklardır. Hatalar tolere edilmediği zaman yenilik ve risk alma hızları yok olur (Karşlı, 2004: 142).Yaratıcı yönetici, yüksek enerji ve üretkenliğe sahiptir (Erdoğan, 2002: 91). Yapılan araştırmada yaratıcılığa önem verme davranışının özel okul yöneticilerinde daha belirgin olduğu görülmektedir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 20) olan “Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%88,8) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %79,1 seviyesinde olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 20’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin çalışanlarına karşı saygılı olma oranının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 21) olan “Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%79,2) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %71,2 seviyesinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin çalışmalarında herkese eşit davranmasının daha belirgin olduğu söylenebilir.

Yöneticilerden beklenen etik davranışların en önde gelenlerinden bir tanesi de adaletli bir tutum takınmalarıdır (Pehlivan, 1998: 57). Herkese adil davranıldığında, çalışanlar kendilerini daha mutlu ve rahat hissederler. Araştırma bulgulara göre özel okul yöneticilerinin çalışmalarında herkese eşit davranmasının daha belirgin olduğu söylenebilir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin dokuzuncu madde (Soru 22) olan “Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,4) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %79,8 seviyesinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 22’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin, insanların sorunlarını dinlemelerinin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetici, öğretmenleri belirli zamanlarda ve durumlarda desteklemelidir. Çünkü yöneticiler tarafından desteklenmek öğretmenler için önemli bir ihtiyaçtır (Erdoğan, 2002: 97). Yöneticiler çalışanlarının sorunlarını sabırla dinlemeli ve onlara gerekli desteği vermelidirler. Araştırma sonuçlarına göre özel okul yöneticilerinin insanların sorunlarını dinlemelerinin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin onuncu madde (Soru 23) olan “Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%84,5) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %75,0 seviyesinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 23’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre güven veren bir kişiliğe sahip olma oranının özel okul yöneticilerinde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Costa ve McCrae (1996) tarafından ortaya konan kişiliğin beş faktörlü modeline göre; dışa dönük kişilik özelliği, konuşkan, sosyal ve kendine güvenen özellikleri içermektedir (Taşcı ve Eroğlu, 2005:535). Yöneticilerin güven veren bir kişiliğe sahip olma oranının özel okul yöneticilerinde daha fazla olduğu yapılan araştırma sonucu bulunmuştur.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin on birinci madde (Soru 24) olan “Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%10,5) katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %3,6 seviyesinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 24’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin ikna etme yeteneklerinin daha oldukça düşük olarak belirtildiği söylenebilir.

Örgütsel iletişimin sahip olduğu işlevler dört grupta toplanabilir. Bunlar bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, birleştirme, emir verme ve öğretim-egitim işlevidir. İkna etme karşıdaki kişinin düşünce davranış ve tutumlarını istenilen biçimde etkileme ya da değiştirme sürecidir (Gürgen, 1997: 56). Örgütsel iletişimin sağlanabilmesinde yöneticinin ikna etme becerisinin önemi büyüktür.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin on ikinci madde (Soru 25) olan “Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%86,8) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde oranının %73,7 seviyesinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 25’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Bazı insanlar gereksiz yere sözü uzatır, karşısındakini etkilemek amacıyla gereksiz ayrıntılara girer. Bu şekilde karşısındakilerin zamanını alır, onlara saygısızlık etmiş olurlar. Araştırma sonuçlarına göre özel okul yöneticilerinin gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.



Karizmatik güç boyutuna ilişkin on üçüncü madde (Soru 26) olan “Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,1) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde oranının %73,0 seviyesinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 26’ya verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin diplomatik konuşma becerisine sahip olmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Eğitim yöneticiliği insanlarla iletişimin yoğun olduğu bir çalışma alanıdır. Bazı durumlarda eğitim yöneticisinin diplomatik konuşma becerisine sahip olması gerekmektedir. Araştırma sonucuna göre özel okul yöneticilerinin diplomatik konuşma becerisine sahip olmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin on dördüncü madde (Soru 27) olan “Yöneticimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.” ifadesine resmi okulda çalışan öğretmenler %14,7 oranında katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu oranının yarıdan az (%5,0) kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 27’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin kaos ortamlarında daha az sakin kalmayı başardıkları görülmektedir.

Kaos yönetimi, doğrusal olmayan ve kendi tekrarlayan sistemlerin düzensiz ve periyodik olmayan davranışlarının niteliksel olarak incelenmesi olarak tanımlanabilir. Eğitim yönetici bu durumlarda göstereceği en iyi davranış, okulunu açık sistem özelliğine göre yönetmesi, olabilecek olumsuzluklara karşı önceden her an hazırlıklı olması, meydana gelen olumsuz olaylar sırasında soğukkanlı, yapıcı ve en iyi kararı işleterek olumsuzluğu en kısa sürede gidermektir. (Karşlı, 2006: 128-135). Yapılan araştırma sonucunda resmi okul yöneticilerinin kaos ortamlarında daha az sakin kalmayı başardıkları görülmektedir.

Karizmatik güç boyutuna ilişkin on beşinci madde (Soru 28) olan “Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%83,1) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde oranının (%70,2) seviyesinde kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru

28'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin öğretmenleri amaçlar doğrultusunda yönlendirmelerinin daha belirgin olduğu görülebilir.

Personelin kişisel özellik ve yeteneklerini tanıyıp uygun görevlendirmeler yapmak, tüm personeli örgütün işleyişine katmak, eldeki insan kaynağını doğru bir şekilde kullanmak açısından oldukça önemlidir. Bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, işgörenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir (Aydın, 2005:153).

### 3.1.3 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri 12 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte yirmi dokuzuncu ve kırkıncı maddeler arasındaki bölümü kapsayan ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ayrıntıları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Ödüllendirme Gücü Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
29	Resmi	f	12	40	68	149	115	384	10,9*
		%	3,1	10,5	17,5	38,9	30,0	100,0	
	Özel	f	14	22	44	148	129	356	
		%	3,9	6,3	11,8	41,7	36,3	100,0	
30	Resmi	f	12	32	69	164	107	384	4,9
		%	3,1	8,4	18,0	42,6	27,9	100,0	
	Özel	f	12	29	47	146	122	356	
		%	3,4	8,2	13,3	41,2	33,9	100,0	
31	Resmi	f	4	29	59	168	124	384	17,0*
		%	1,0	7,6	15,4	44,1	31,9	100,0	
	Özel	f	5	11	32	170	138	356	
		%	1,4	3,1	8,7	47,9	38,9	100,0	
32	Resmi	f	6	34	72	173	99	384	12,4*
		%	1,6	8,9	18,8	45,3	25,4	100,0	
	Özel	f	13	22	48	162	113	356	
		%	3,7	5,6	13,0	45,8	31,9	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

**Tablo 10'un Devamı: Ödüllendirme Gücü Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
33	Resmi	f	10	36	56	153	111	366	7,7
		%	2,8	9,8	15,3	41,8	30,3	100,0	
	Özel	f	14	17	51	154	90	326	
		%	4,3	5,2	15,7	47,2	27,6	100,0	
34	Resmi	f	3	26	67	161	127	384	13,2*
		%	,8	6,8	17,2	42,0	33,2	100,0	
	Özel	f	4	12	39	170	131	356	
		%	1,1	3,4	10,2	48,2	37,1	100,0	
35	Resmi	f	14	48	97	123	100	382	15,0**
		%	3,7	12,6	25,4	32,1	26,2	100,0	
	Özel	f	13	26	69	155	83	346	
		%	3,8	7,5	19,9	44,8	24,0	100,0	
36	Resmi	f	5	21	46	179	133	384	11,2*
		%	1,3	5,5	11,3	47,0	34,9	100,0	
	Özel	f	5	6	29	175	141	356	
		%	1,4	1,7	7,6	49,5	39,8	100,0	
37	Resmi	f	4	18	64	157	141	384	4,8
		%	1,1	4,2	16,3	41,3	37,1	100,0	
	Özel	f	3	6	53	159	133	356	
		%	,8	1,7	14,7	45,1	37,7	100,0	
38	Resmi	f	23	58	104	122	73	384	25,1**
		%	6,1	15,2	27,7	31,9	19,1	100,0	
	Özel	f	7	39	68	146	96	356	
		%	2,0	10,3	19,4	41,7	26,6	100,0	
39	Resmi	f	13	38	75	160	98	384	5,3
		%	3,4	9,9	19,1	41,9	25,7	100,0	
	Özel	f	13	20	64	156	130	356	
		%	3,7	5,6	18,1	43,5	29,1	100,0	
40	Resmi	f	7	42	94	133	104	380	12,3*
		%	1,8	11,1	24,7	35,0	27,4	100,0	
	Özel	f	11	22	68	155	93	350	
		%	3,2	6,3	19,5	44,4	26,6	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 29) olan “Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%80,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının daha düşük seviyede (%68,9) kaldığı saptanmıştır. Okul türüne göre soru 29’a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel

okul çalışanlarının yüksek performans gösterdiklerinde yöneticileri tarafından takdir edilmelerinin daha belirgin olduğu görülmektedir.

İş yaşamı kalitesi, örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurabilme derecesidir. İş gücünde ortaya çıkan bu önemli durum, tüm örgütlerde etkisini göstermektedir. Örgütlerin başarısı bireysel ve örgütsel doyum arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır. Bir tarafın aleyhine bozulan denge, kısa süre içerisinde hem örgütsel başarıyı hem de bireysel performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Özdemir, 2000: 61). Bu noktada yönetici, çalışanların performanslarının farkında olmalı ve onlar yüksek performans gösterdiklerinde takdir etmelidirler. Araştırma sonucunda özel okul çalışanlarının yüksek performans gösterdiklerinde yöneticileri tarafından takdir edilmelerinin daha belirgin olduğu bulunmuştur.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 30) olan “Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%75,1) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranın %70,5 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin, öğretmenleri övme davranışlarının daha belirgin olduğu belirtilebilir.

Reeder’a göre (1981) okul yönetimi personelin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, saygınlık ve güven sağlamalıdır (Akt: Taymaz, 2003: 83). Yöneticiler çalışanlarının başarılarını izleyerek, verilen görevi yerine getirdiklerinde gerekli şekilde ödüllendirmelidirler. Yapılan çalışma sonucunda, özel okul yöneticilerinin, öğretmenleri övme davranışlarının daha belirgin olduğu bulunmuştur.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 31) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%86,8) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %76,0 seviyesinde kaldığı görülmektedir. Okul türüne göre soru 31’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okulda çalışan öğretmenlerin yeni girişimlerinin daha fazla desteklendiği görülmektedir.

Sağlıklı bir örgüt, amaç, süreç ve ürünlerini, kısacası kendini gözden geçirerek sürekli yeniler, gelişir (Şişman, 2002: 158). Sağlıklı bir örgüt olmak her yöneticinin istediği bir durum olduğundan, yöneticiler sağlıklı birer örgüt ortamı yaratmak için öğretmenlerin yeni girişimlerini desteklemelidirler. Yapılan araştırma sonucunda özel okulda çalışan öğretmenlerin yeni girişimlerinin daha fazla desteklendiği söylenebilir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 32) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%77,7) katılıyor ve tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %70,7 seviyesinde olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 32’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okulunda görev yapan öğretmenlerin performansları ile ilgili verilen geri bildirimlerin daha belirgin olduğu görülmektedir.

Değerlendirmeler sonunda olumlu bir durum varsa uygun dönütlerle pekiştirmenin, olumsuz bir durum varsa yapıcı yönlendirmelerle eksikliğin giderilmesine çalışmanın etkili bir yönetim açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Zira, değerlendirmenin genel amacı, örgütün etkililik derecesini arttırmaktır (Aydın, 2005:162). Örgütün etkililik derecesinin artırılmasında öğretmen performansları ile ilgili geri bildirimlerde bulunmanın önemi büyüktür. Araştırma sonucunda özel okulunda görev yapan öğretmenlerin performansları ile ilgili verilen geri bildirimlerin daha belirgin olduğu belirtilebilir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 33) olan “Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu (%74,8) katılıyor ve tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise %72,1’inin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Bu bulgulara göre resmi ve özel okul yöneticilerinin, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırdıkları görülmektedir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 34) olan “Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin

büyük bir çoğunluğu (%74,8) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %72,1 olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 34'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi ve özel okul yöneticilerinin, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. konularda cesaretlendirmelerinin belirgin olduğu görülmektedir.

Resmi gazetede yayınlanan (03.07.2002 ve 24808 sayılı) okulda çalışan personelin yasal görev ve sorumluluklarında belirtildiği gibi, yöneticilerin; personelin alanında ilerleme ve yükselmesine yardımcı olur; okulda bireyler ve birimler arasında eşgüdümü sağlar noktalarında görevleri vardır (Akt:Taymaz 2003:86). Yöneticilerin bu iletişimlerini sağlamak için, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına öğrencileri ile katılma noktalarında işe koşmaları gereklidir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 35) olan “Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenler %11,3 oranında katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler %16,3 katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Okul türüne göre soru 35'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin, başarılı olunması durumunda öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirmelerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 36) olan “Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin çok az bir kısmı (%3,1) katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%6,8) olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 36'ya verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin öğrencilerin başarılarını daha az ödüllendirdikleri görülmektedir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin dokuzuncu madde (Soru 37) olan “Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%82,8) katılıyorum ve tamamen

katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde bu oranının %78,4 seviyesinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara resmi ve özel okul yöneticilerinin ilk üçe giren öğrencileri ödüllendirdiği görülmektedir.

Öğrenciler elde ettikleri başarılar ödüllendirildikçe, daha çok motive olurlar. Çünkü çalışmalarının karşılığını almışlardır ve bu noktada ilerlerler. Yöneticiler bunun farkında olmalı ve okul çapında dereceye giren öğrencileri ödüllendirmelidirler. Yapılan çalışma sonucunda, hem resmi hem de özel okullarda başarılı öğrencilerin ödüllendirildiği öğretmenler tarafından belirtilmiştir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin onuncu madde (Soru 38) olan “Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%12,3) katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının daha fazla (%21,3) olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 38’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin okulda başarı gösterenleri medyaya duyurmalarının daha az olduğu görülmektedir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin on birinci madde (Soru 39) olan “Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenler %9,1 katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının daha fazla (%13,3) olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin çalışanlarını ödüllendirmede adil ve nesnel olmalarının daha olumsuz olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; üyelere sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde çalışanın performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır (Şişman, 2002: 147). Böylece çalışanların kendi aralarında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan kaçınılımış olunur. Yapılan çalışma sonucunda resmi okul yöneticilerinin çalışanlarını ödüllendirmedeki adil ve nesnel tutumları daha olumsuz olarak bulunduğu söylenebilir.

Ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin on ikinci madde (Soru 40) olan “Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin %19,5 kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim

okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının daha fazla (%24,7) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular karizmatik güç boyutu için, en fazla kararsızım düzeyinde görüş bildirilen maddeye aittir. Okul türüne göre soru 40'a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okulda çalışan öğretmenlerin başarılarının üst makamlara taşınması konusunda şüpheleri mevcuttur, özel okulda çalışanların da yüzdeleri bakımından oldukça fazla oldukları söylenebilir.

Bir kurumda ücret artışlarından ikramiyelere, eğitimden her türlü disiplin işlemlerine, terfilerden yönetsel etkinliklere kadar alınan tüm kararlar performans değerlendirmesinden elde edilen verilere dayanmalıdır. Üst yönetim, bu bilgilere ulaşmadan etkin ve verimli kararlar alamaz (Ökmen ve Dönmez, 2005: 146). Yöneticiler çalışanlarının başarılarını üst makamlara ulaştırarak, daha verimli kararlar alınmasında yardımcı olmalıdırlar.

### 3.1.4 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Yasal Güç” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının yasal güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri 11 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte kırk birinci ve elli birinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan yasal güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ayrıntıları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Yasal Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
41	Resmi	f	2	18	48	192	124	384	13,4**
		%	,5	4,2	12,6	50,3	32,4	100,0	
	Özel	f	1	3	29	188	135	356	
		%	,3	,8	8,2	52,7	38,0	100,0	
42	Resmi	f	5	12	42	195	130	384	4,0
		%	1,3	3,1	10,7	50,9	34,0	100,0	
	Özel	f	2	6	32	183	133	356	
		%	,6	1,7	8,7	51,5	37,5	100,0	
43	Resmi	f	3	11	49	192	129	384	17,0**
		%	,8	2,9	12,8	50,3	33,2	100,0	
	Özel	f	4	0	31	172	149	356	
		%	1,1	0	8,7	48,5	41,7	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05



Tablo 11'in Devamı: Yasal Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
44	Resmi	f	8	32	67	164	113	384	17,0**
		%	2,1	8,4	17,4	42,7	29,4	100,0	
	Özel	f	4	11	44	188	109	356	
		%	1,1	3,1	12,4	53,1	30,2	100,0	
45	Resmi	f	4	18	41	198	123	384	17,8**
		%	1,0	4,7	10,8	51,4	32,1	100,0	
	Özel	f	2	0	38	195	121	356	
		%	,6	0	10,2	54,8	34,4	100,0	
46	Resmi	f	3	10	32	198	141	384	15,8**
		%	,8	2,6	8,1	51,7	36,8	100,0	
	Özel	f	1	1	19	168	167	356	
		%	,3	,3	4,8	47,6	47,0	100,0	
47	Resmi	f	12	32	73	180	87	384	32,0**
		%	3,1	8,4	19,0	46,9	22,6	100,0	
	Özel	f	5	11	37	174	129	356	
		%	1,4	3,1	10,4	49,0	36,1	100,0	
48	Resmi	f	4	19	46	203	106	378	11,4*
		%	1,1	5,0	12,2	53,7	28,0	100,0	
	Özel	f	3	10	24	189	127	353	
		%	,8	2,8	6,9	53,5	36,0	100,0	
49	Resmi	f	3	15	30	224	112	384	33,0**
		%	,8	3,9	7,8	58,5	29,0	100,0	
	Özel	f	1	1	8	192	154	356	
		%	,3	,3	2,3	54,5	42,6	100,0	
50	Resmi	f	2	7	28	209	138	384	21,0**
		%	,5	1,8	6,8	54,6	36,2	100,0	
	Özel	f	1	0	7	186	162	356	
		%	,3	0	2,0	51,7	46,0	100,0	
51	Resmi	f	4	8	24	202	146	384	8,0
		%	1,0	2,1	6,3	52,9	37,7	100,0	
	Özel	f	1	4	25	162	164	356	
		%	,3	1,1	6,8	45,6	46,2	100,0	

\*\* p<0.01, \*p<0.05

Yasal güç boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 41) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenler %1,1 oranında katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu oranının daha fazla (%4,7) olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 41’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin öğretmenleri yasal kurallara uyup uymama

konusunda izlemeleri, özel okul yöneticilerine göre daha olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir (MEB, 2003). Yapılan araştırma sonucunda resmi okul yöneticilerinin öğretmenleri yasal kurallara uyup uymama konusunda izlemeleri, özel okul yöneticilerine göre daha olumsuz olarak değerlendirildiği görülmüştür.

Yasal güç boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 42) olan “Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %84,9’unun bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Bu bulgulara göre resmi ve devlet okulu yöneticilerinin yasal güçlerini kullanırken yasalara uygun davrandıklarından söz edilebilir.

Yasal güç boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 43) olan “Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%90,2) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %83,5’inin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 43’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerini ortak alınan kararları uygulanmasının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Şube öğretmenler kurulu, okul yönetimince yapılacak plânlamaya göre birinci yarıyılın ikinci ayında, ikinci yarıyılın birinci veya ikinci haftasında, yılsonunda ve yetiştirme kurslarının bitimini izleyen ilk iş günü okul müdürü ya da görevlendireceği müdür yardımcısı veya şube rehber öğretmenin başkanlığında toplanır. Ayrıca ihtiyaç duyuldukça şube rehber öğretmeni veya rehber öğretmenin önerisinin okul yönetimince uygun görülmesi hâlinde toplanabilir (MEB, 2003). araştırma sonucunda özel okul yöneticilerini ortak alınan kararları uygulanmasının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Yasal güç boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 44) olan “Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.” ifadesine özel okulda çalışan

öğretmenler yüzde 12,4 kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ise %17,4 kararsızım düzeyinde görüşte olduğu bulunmuştur. Bu bulgular yasal güç boyutuna ilişkin kararsızım düzeyinde görüş bildirilenlerin en yoğun olduğu maddelerdendir. Okul türüne göre soru 44'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Buna göre resmi okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı yasal güçlerini kullanırken onları ayırt edip etmedikleri, özel okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde kararsız olarak belirtilmiştir.

Yasal güç boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 45) olan “Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin % ,6'sı katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu oranının çok fazla olduğu (%5,7) saptanmıştır. Bu bulgular yasal güç boyutunda, özel ve resmi okul öğretmenlerinin katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyine ilişkin görüş farkının en fazla olduğu maddedir. Okul türüne göre soru 45'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Buna göre devlet okulu yöneticilerinin acil ve kritik durumlarda karar verirken yasaları önemsemesinin, özel okul yöneticilerine göre daha olumsuz olduğu söylenebilir.

Yasal güç boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 46) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%94,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %88,5'inin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 46'ya verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemsenmesinin, özel okul yöneticilerinde daha belirgin olduğu görülmektedir.

Eğitimin amacında Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak öğrencilerin yetiştirilmesi hedeflenmiştir. Yöneticilerin en temel amaçları öğretmenlerin de bu amaçlar doğrultusunda görev yapmalarını sağlamaktır. Araştırma sonucunda özel okul yöneticilerinin daha belirgin olarak öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel

Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemseydiği bulunmuştur.

Yasal güç boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 47) olan “Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin %10,4’ü kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde oranının %19,0 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular yasal güç boyutuna ilişkin kararsızım düzeyinde görüş bildirilenlerin en yoğun olduğu maddelerdendir. Okul türüne göre soru 47’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Buna göre resmi okul yöneticilerin, öğretmenleri değerlendirmek için sınıf çalışmalarını gözlemeleri, özel okul yöneticilerine göre, öğretmenler tarafından daha yüksek düzeyde kararsız olarak değerlendirilmiştir.

Amaçlara ulaşma düzeyinin tespit edilmesi ve eğer amaçlardan sapmalar varsa bunların giderilmesi için yöneticiler belirli zamanlarda çalışmalarını değerlendirmelidir. Gerçekleştirmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 2005:161).

Yasal güç boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 48) olan “Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,5) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %81,7’sinin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 48’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirmelerinin daha belirgin olduğu görülmektedir.

Yasal güç boyutuna ilişkin dokuzuncu madde (Soru 49) olan “Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%91,7) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %87,5’inin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 49’a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi ve özel okul yöneticilerinin öğretmenlere yazılı

ve sözlü olarak çeşitli görevler vermelerinin oldukça yüksek bir değerde olduğu görülmektedir.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için görev bölümünün yapılması ve insan çabalarının yeterli düzeyde eş güdümlenmesi gerekir (Taymaz, 2003: 49). Eşgüdümlemiş görevler sayesinde oluşturulan örgüt havasıyla daha başarılı ve sağlıklı bir örgüt oluşturulmuş olur.

Yasal güç boyutuna ilişkin onuncu madde (Soru 50) olan “Öğretmenlerin çalışmalarını (planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%97,7) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler %90,8’inin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 50’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgular boyutlardaki maddelerden en yüksek yüzdeye sahip maddeye aittir. Özel okul yöneticilerinin, öğretmen çalışmalarını resmi olarak onaylamalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Resmi gazetede yayınlanan (03.07.2002 ve 24808 sayılı), öğretmenlerin yaptıkları yıllık ders planlarını inceler ve onaylar maddesiyle yöneticilerin, öğretmen çalışmalarını resmi olarak onaylaması gerektiği belirtilmiştir (Akt: Taymaz, 2003: 88). Araştırma sonucunda Özel okul yöneticilerinin, öğretmen çalışmalarını resmi olarak onaylamalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Yasal güç boyutuna ilişkin on birinci madde (Soru 51) olan “Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.” ifadesine resmi (%90,6) ve özel (%91,8) okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgulara göre resmi ve özel okul yöneticilerinin okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunun bilincinde oldukları görülmektedir.

### 3.1.5 Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri 11 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte elli ikinci ve elli dokuzuncu maddeler arasındaki bölümü kapsayan zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ayrıntıları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Madde	Okul Türü	Öğretmen Görüşleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Pearson Chi-Square
52	Resmi	f	5	12	32	197	138	384	10,0*
		%	1,3	3,1	7,9	51,6	35,1	100,0	
	Özel	f	1	5	18	185	147	356	
		%	,3	1,4	4,3	52,4	41,6	100,0	
53	Resmi	f	2	11	39	189	143	384	13,0*
		%	,5	2,9	10,2	49,3	37,1	100,0	
	Özel	f	2	5	14	187	148	356	
		%	,6	1,4	4,0	52,1	41,9	100,0	
54	Resmi	f	7	16	48	206	107	384	14,5**
		%	1,8	4,2	12,5	53,8	27,7	100,0	
	Özel	f	5	11	23	179	138	356	
		%	1,4	3,1	6,5	50,6	38,4	100,0	
55	Resmi	f	4	13	28	210	129	384	18,1**
		%	1,0	3,4	7,3	54,7	33,6	100,0	
	Özel	f	2	3	12	179	160	356	
		%	,6	,8	3,4	50,1	45,1	100,0	
56	Resmi	f	2	23	46	210	103	384	15,0**
		%	,5	6,0	12,1	54,8	26,6	100,0	
	Özel	f	6	10	40	168	132	356	
		%	1,7	2,8	11,3	47,3	36,9	100,0	
57	Resmi	f	8	24	70	191	91	384	18,0**
		%	2,1	6,3	18,2	49,7	23,7	100,0	
	Özel	f	4	7	44	187	114	356	
		%	1,1	2,0	12,3	52,7	31,9	100,0	
58	Resmi	f	2	20	67	206	89	384	34,1**
		%	,5	5,2	17,5	53,8	23,0	100,0	
	Özel	f	2	3	28	197	126	356	
		%	,6	,8	7,9	55,3	35,4	100,0	
59	Resmi	f	4	21	82	185	92	384	26,0**
		%	1,0	5,5	21,3	48,2	24,0	100,0	
	Özel	f	2	7	39	183	125	356	
		%	,6	2,0	11,1	51,5	34,8	100,0	

\*\* P<0.01 \* P<0.05

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 52) olan “Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%94,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %86,7’sinin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 52’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerin, derse geç girip erken ayrılan öğretmenleri uyarmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 53) olan “Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%94,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %86,4’ünün bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 53’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin etkili nöbet görevini yerine getirmeyen öğretmenleri uyarmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin nöbet görevinde, okulun bina ve tesisleri ile öğrenci mevcudu, yatılı-gündüzlü, normal veya ikili öğretim gibi durumları göz önünde bulundurularak okul müdürlüğünce düzenlenen nöbet çizelgesine göre normal öğretim yapan okullarda gün süresince, ikili öğretim yapan okullarda ise kendi devresinde nöbet tutmaları sağlanır (MEB, 2003). Yapılan çalışmada özel okul yöneticilerinin etkili nöbet görevini yerine getirmeyen öğretmenleri uyarmalarının daha belirgin olduğu görülmektedir.

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 54) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,0) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %81,5’inin bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 54’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre yapılan yanlış üzerine öğretmenlerle görüşmelerin özel okul yöneticilerinde daha belirgin olduğu görülmektedir.

Reeder tarafından (1981) belirtilen okul yöneticisinin görevlerinde; okulda yapılan bütün etkinlikler sürekli olarak ve uygun yöntemlerle denetlenmeli, hata eksik ve kusurlar önlenmeli, gelişim sağlanmalı noktası belirtilmiştir (Taymaz, 2003:83). Yöneticiler yapılan yanlışları belirlemeli ve bu yanlışlar üzerinde durarak bir daha yapılmamasını sağlamalıdır. Okul türüne göre soru 55'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Yapılan çalışma sonucunda, yapılan yanlış üzerine öğretmenlerle görüşmelerin özel okul yöneticilerinde daha belirgin olduğu görülmektedir.

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 55) olan "Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur." ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%95,2) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %88,3'ünün bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 55'e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunmalarının, özel okullarda daha belirgin olduğu görülmektedir.

Eğitim örgütlerinden hizmet alan velilerin, eğitsel faaliyetler konusunda görüş bildirmeleri ve memnuniyetlerinin önemsenmesi Toplam Kalite Felsefesi açısından oldukça önemlidir (Köksal, 1998: 47). Yönetici velilerden aldığı olumlu ya da olumsuz görüşlerle ilgili yapılan toplantılarda konuşmalı ve ilgili önlemleri almalıdır. Yapılan toplantılarda ilgili uyarıların yapılmasının, özel okullarda daha belirgin olduğu yapılan araştırma sonucunda söylenebilir.

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 56) olan "Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır." ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin çoğunluğu (%84,2) katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin %81,4'ünün bu düzeyde görüş bildirdiği saptanmıştır. Okul türüne göre soru 56'ya verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi ve özel okul yöneticilerinin, öğretmenlere rutin uyarılarda buldukları görülmektedir.



Sağlıklı bir örgütte problemler zamanında algılanmalı ve çözümlenmelidir. Alışkanlıklar ve alışlagelmiş uygulamalar terk edilmelidir. Yapılan her eylem sorgulanmalı farklı yaklaşımlar kredilendirilmelidir (Özdemir, 2000: 138).

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 57) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin %3,1’i katılmıyorum ve hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu yüzdenin yarıdan biraz fazla düzeyde %8,4 olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 57’ye verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgulara göre resmi okul yöneticilerinin olumsuz ya da kaba sözcükler kullanılmaması yönünde öğretmenleri ikaz etmelerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 58) olan “Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerin %7,9’u kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde ise bu yüzdenin yarıdan biraz fazla düzeyde (%17,5) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin kararsızım düzeyinde en yoğun olarak toplandığı maddelerdendir. Okul türüne göre soru 58’e verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Buna göre resmi okulda çalışan öğretmenlerin, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle yöneticilerinin onları uyarması ile ilgili daha kararsız oldukları görülmektedir.

Demokratik eğitimin en önemli özelliklerinden biri de, verilen eğitimden etkilenen bireylerin yani öğrencilerin okul faaliyetleri konusunda söz sahibi olmalarıdır. Hatta çağdaş eğitim yaklaşımlarında, öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesi gerektiği ifade edilmektedir (Titiz, 1999:297).

Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 59) olan “Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.” ifadesine özel okulda çalışan öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğu (%11,1) kararsızım düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%21,3) olduğu saptanmıştır. Okul türüne göre soru 59’a verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu bulgular zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen

görüşlerinin kararsızım düzeyinde en yoğun olarak toplandığı maddelerdendir. Buna göre resmi okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uymaları ile ilgili daha kararsız oldukları görülmektedir.

### 3.2. Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin, Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Bu bölümde, okul türü değişkenine göre yöneticilerin, kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili öğretmen görüşlerine ilişkin t-Testi sonuçları ve sonuçlara dayanan yorumlar boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 13: Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Resmi	361	51.66	9.31	683.71	4.270	0.000*
Özel	340	54.39	7.54			

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 13’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” boyutuna ilişkin resmi ve özel İÖO öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(683.71)}= 4.270$ ;  $P<0.05$ ]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin “Uzmanlık Gücü” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=54.39$ ), resmi okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x}= 51.66$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla uzmanlık gücü yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Uzmanlık gücünün kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Bu durumda uzman işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. (www.egm.gov.tr). Araştırma bulgularına göre özel okul yöneticilerinin uzmanlık gücü yeterlilikleri, devlet okulu yöneticilerine göre daha olumlu olarak belirlenmiştir.

Burada hareketle özel okul yöneticilerinin daha tecrübeli olarak algılandığı söylenebilir. Özellikle özel okulda çalışan yöneticiler belirli süreler öğretmenlik yaptıktan sonra, alanlarında kendilerini ispatlamış kişilerden seçilmekte olduğu ve özel okulda çalışan öğretmenlerin, yöneticilerini alanlarında bilgili ve tecrübeli kişiler olarak algılamakta oldukları belirtilebilir.

**Tablo 14: Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Resmi	361	58.78	11.37	691.239	3.521	0.000*
Özel	334	61.64	10.0			

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 14’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin resmi ve özel İÖO öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(691.239)} = 3.521$ ;  $P < 0.05$ ]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin “Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x} = 61.64$ ), resmi ilköğretim okullarında çalışanların görüşlerine ( $\bar{x} = 58.78$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla karizmatik güçlerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Karizmatik güç, astların kendilerini etkileyenin kişiliğine güvenmelerine bağlıdır. İş hayatı, eğitim ve diğer kuruluşların yöneticileri de genellikle çekici kişiliklerinden dolayı güç kazanırlar. Fiziksel çekicilik de güç kazanmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Çelik, 2003: 69). Yapılan araştırma sonucunda özel okul yöneticilerinin karizmatik güçlerini kullanmada, devlet okulu yöneticilerine göre daha yeterli olarak değerlendirilmiştir. İnsanlar kişiliklerini güç kaynağı olarak kullanabilirler. O halde özel okulu yöneticilerinin kişiliklerini güç kaynağı olarak kullanmada, devlet okulu yöneticilerinden daha iyi oldukları söylenebilir.

**Tablo 15: Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Resmi	355	46.43	9.42	661.354	2.506	0.012*
Özel	310	48.19	8.64			

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 15’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” boyutuna ilişkin resmi ve özel İÖÖ öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(661.354)} = 2.506; P < 0.05$ ]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin “Ödüllendirme Gücü” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x} = 48.19$ ), resmi ilköğretim okullarında çalışanların görüşlerine ( $\bar{x} = 46.43$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla ödüllendirme gücü yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Ödüllendirme gücü, ödüle dayalı bir güçtür yani gücün sağlanabilmesi ödül verme gücüne bağlıdır. Astına sadece ceza verme yetkisi olan bir üst, ödüllendirme gücüne sahip olmayacaktır (Çelik, 2003:68). Araştırma bulgularına göre özel okul yöneticilerinin ödüllendirme gücü yeterlilikleri, devlet okulu yöneticilerinden daha olumlu bulunmuştur. Bu farkın oluşma nedenleri arasında özel okul yöneticilerinin, öğretmenleri olumlu davranışları karşısında maddi olarak ödüllendirmek istediklerinde, bunu yapabilme yetkilerinin olması gösterilebilir. Ancak devlet okullarında yönetici, öğretmenleri maddi olarak ödüllendirmek istediğinde bu konuyu ilgili makamlara iletir, buradan alınacak onayla ancak öğretmen ödüllendirilir. Diğer yandan devlet okullarında çalışan öğretmenlerin özel çabalarına karşılık gelecek bir ödül sistemi (kadro ilerletme, maaşına bu doğrultuda zam vs.) henüz tam anlamıyla bulunmamaktadır. Bu da devlet okulunda çalışan öğretmenlerin; monotonlaşmasına, ödül almak için çabalarının azalmasına neden olmaktadır denilebilir. Özel okullarda ise öğretmen yıl içerisinde yaptığı olumlu ya da olumsuz tüm davranışlarından sorumlu olduğunun, yılsonunda bunların kendi açısından genel bir memnuniyet tablosu oluşturacağına bilincindedir. Bu nedenle kendisini bu yönde geliştirdiği söylenebilir.

**Tablo 16: Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Resmi	373	45.03	7.19	690.264	4.297	0.000*
Özel	343	47.07	5.47			

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 16’da görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Yasal Güç” boyutuna ilişkin resmi ve özel İÖO öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(690.264)}= 4.297$ ;  $P<0.05$ ]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin “Yasal Güç” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=47.07$ ), resmi ilköğretim okullarında çalışanların görüşlerine ( $\bar{x}=45.03$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla yasal güç yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Yasal güç bir kişinin bulunduğu pozisyon tipinin ve örgütsel hiyerarşide çalıştığı pozisyonun bir sonucudur. Kişi, makamında oturmasından dolayı verilen işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak gücü kazanır. Astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Başaran, 2000b:65-66). Yani yasal güç yasalara dayalı güçtür. Yapılan çalışma sonucunda özel okul yöneticileri yasal güçlerini kullanmada resmi okul yöneticilerine oranla daha yeterli bulunmuşlardır. Özel okul yöneticilerinin makamlarından kaynaklanan güçlerini kullanmada, devlet okulu yöneticilerine göre daha iyi oldukları söylenebilir.

**Tablo 17: Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin t - Testi Sonuçları**

Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Resmi	380	32.29	5.22	719.003	5.002	0.000*
Özel	345	34.08	4.39			

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 17’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” boyutuna ilişkin resmi ve özel İÖÖ öğretmenlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(719.003)} = 5.002$ ;  $P < 0.05$ ]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin “Zorlayıcı Güç” boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x} = 34.08$ ), resmi ilköğretim okullarında çalışanların görüşlerine ( $\bar{x} = 32.29$ ) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine oranla zorlayıcı güç yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Zorlayıcı güç, grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Burada ödül verme yerine ceza verme mevcuttur, yani ceza tehdidiyle etkileme söz konusudur (Çelik, 2003:69). Yapılan çalışmada özel okulda çalışan öğretmenlerin, yöneticilerini zorlayıcı güçlerini kullanma konusunda daha yeterli bulmuşlardır. Zorlayıcı güç maddi ve manevi zorlamaları ifade ettiğine göre, özel okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde maddi ve manevi olarak zorlayıcı güçlerini daha fazla kullanabildikleri görülmektedir denilebilir. Bunun temelinde yatan etkenin özel okullarda çalışan öğretmenlerin sene sonunda işten çıkarılma gibi bir durumla karşı karşıya kalabilme risklerinin olmasıdır denilebilir. Yani özel okul yöneticisi performansını beğenmediği öğretmenini gelecek yıl işte çıkarabilir. Ancak devlet okullarında böyle bir durum söz konusu değildir. Bu da devlet okullarında yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç yeterliliklerinin daha düşük olarak değerlendirilmesinin nedenlerinden biri olarak gösterilebilir.

### 3.5 Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklılıklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 18: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Uzmanlık Gücü	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	606.463	4	151.616	2.061	.084
Grup içi	51202.296	696	73.567			
Toplam	51808.759	700				

$p < 0.05$

Tablo 18 incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının yasal güç boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-696)} = 2.061$ ;  $P < 0.05$ ].

**Tablo 19: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar		N	$\bar{x}$	SS			
İki Yıllık Yüksek Okul (a)		145	62.17	10.13			
Üç Yıllık Yüksek Okul (b)		22	65.05	9.13			
Dört Yıllık Fakülte (c)		476	59.25	11.05			
Lisans Üstü (d)		52	62.22	9.65			
ANOVA							
Karizmatik Güç	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	1854.751	4	463.688	4.032	.003*	a-b
	Grup içi	79348.466	690	114.998			c-b
	Toplam	81203.217	694				d-b

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 19 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Karizmatik Güç” boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(4-690)} = 4.032$ ;  $P < 0.05$ ]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, üç yıllık yüksek okuldan mezun olanların ( $\bar{x} = 65.05$ ), yöneticilerinin kullandıkları Karizmatik gücünü iki yıllık yüksek okuldan mezun olanlara ( $\bar{x} = 62.17$ ), yüksek lisans ( $\bar{x} = 61.22$ ) ve lisans ( $\bar{x} = 59.25$ ) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; İki yıllık yüksek okuldan mezun olanların ( $\bar{x} = 26,69$ ), yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü yüksek lisans ( $\bar{x} = 61.22$ ) ve lisans ( $\bar{x} = 59.25$ ) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; yüksek lisans mezunlarının ( $\bar{x} = 61.22$ ) yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü lisans ( $\bar{x} = 59.25$ ) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Üç yıllık yüksek okuldan mezun işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü, diğer okullardan mezun işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; İki yıllık yüksek okuldan mezun olan işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü, üç yıllık yüksek okul mezunları dışında kalan işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; yüksek lisans mezunu işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü, iki ve üç yıllık yüksek okul mezunları dışında kalan işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.



**Tablo 20: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
İki Yıllık Yüksek Okul (a)	140	49.26	7.67
Üç Yıllık Yüksek Okul (b)	23	51.30	7.32
Dört Yıllık Fakülte (c)	453	46.45	9.48
Lisans Üstü (d)	49	48.47	8.18

Ödüllendirme Gücü	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	1466.717	4	366.679	4.521	.001*	a-b
	Grup içi	53531.845	660	81.109			c-b
Toplam	54998.562	664		d-b			

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 20 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “ödüllendirme gücü” boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(4-660)} = 4.521$ ;  $P < 0.05$ ]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, üç yıllık yüksek okuldan mezun olanların ( $\bar{x}=51.30$ ), yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü iki yıllık yüksek okuldan mezun olanlara ( $\bar{x}=49.26$ ), yüksek lisans ( $\bar{x}=48.47$ ) ve lisans ( $\bar{x}=46.45$ ) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; İki yıllık yüksek okuldan mezun olanların ( $\bar{x}= 49.26$ ), yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü yüksek lisans ( $\bar{x}=48.47$ ) ve lisans ( $\bar{x}=46.45$ ) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; yüksek lisans mezunlarının ( $\bar{x}=48.47$ ) yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü lisans ( $\bar{x}=46.45$ ) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Üç yıllık yüksek okuldan mezun işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü, diğer okullardan mezun işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; İki yıllık yüksek okuldan mezun olan işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü, üç yıllık yüksek okul mezunları dışında kalan işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; yüksek lisans mezunu işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü, iki ve üç yıllık yüksek okul mezunları dışında kalan işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 21: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Yasal Güç	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	84.930	4	21.232	.500	.735
	Grup içi	30163.048	711	42.423		
	Toplam	30247.978	715			

$p < 0.05$

Tablo 21 incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının yasal güç boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-711)} = .500$  ;  $P < 0.05$ ].

**Tablo 22: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Zorlayıcı Güç	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	43.522	4	10.881	.448	.774
	Grup içi	17480.845	720	24.279		
	Toplam	17524.367	724			

$p < 0.05$

Tablo 22 incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının zorlayıcı güç boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-720)} = .448$ ;  $P < 0.05$ ].

### 3.4 Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, öğretmenlerin kıdemlerine göre, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 23: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (a)	188	52.35	8.80
6-10 yıl (b)	170	51.99	8.53
11-15 yıl (c)	112	52.50	8.98
16-20 yıl (d)	64	53.69	8.11
21-yıl ve daha fazla (e)	166	54.77	8.21

ANOVA							
Uzmanlık Gücü	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	829.952	4	207.488	2.829	.024*	a-e, b-e, c-d
	Grup içi	50974.875	695	73.345			
	Toplam	51804.827	699				

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 23 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “uzmanlık gücü” boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(4-695)} = 2.829$ ;  $P < 0.05$ ]. Kıdemlere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve daha fazla ( $\bar{x} = 54.77$ ) kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü 16-20 yıl ( $\bar{x} = 53.69$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x} = 52.50$ ), 1-5 ( $\bar{x} = 52.35$ ) ve 6-10 ( $\bar{x} = 51.99$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 16-20 ( $\bar{x} = 53.69$ ) yıl kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü 11-15 yıl ( $\bar{x} = 52.50$ ), 1-5 ( $\bar{x} = 52.35$ ) ve 6-10 ( $\bar{x} = 51.99$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 11-15 yıl ( $\bar{x} = 52.50$ ) kıdeme sahip olanların, yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü 1-5 ( $\bar{x} = 52.35$ ) ve 6-10 ( $\bar{x} = 51.99$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 1-5 ( $\bar{x} = 52.35$ ) yıl kıdeme sahip olanların, yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü 6-10 ( $\bar{x} = 51.99$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü diğer çalışanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri, 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 11-15 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü ile 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 24: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (a)	189	59.54	11.57
6-10 yıl (b)	171	58.71	10.80
11-15 yıl (c)	111	59.34	10.98
16-20 yıl (d)	63	61.48	10.25
21-yıl ve daha fazla (e)	160	62.48	9.70

Karizmatik Güç	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	1476.004	4	369.001	3.189	.013*	a-e, b-e, c-d
	Grup içi	79722.560	689	115,708			
Toplam	81198.565	693					

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 24 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “karizmatik güç” boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(4-689)} = 3.189$ ;  $P < 0.05$ ]. Kıdemlere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve daha fazla ( $\bar{x}=62.48$ ) kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü 16-20 yıl ( $\bar{x}=61.48$ ), 1-5 yıl ( $\bar{x}=59.54$ ), 11-15 ( $\bar{x}=59.34$ ) ve 6-10 ( $\bar{x}=58.71$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 16-20 ( $\bar{x}=61.48$ ) yıl kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü 1-5 yıl ( $\bar{x}=59.54$ ), 11-15 ( $\bar{x}=59.34$ ) ve 6-10 ( $\bar{x}=58.71$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 1-5 yıl ( $\bar{x}=59.54$ ) kıdeme sahip olanların, yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü 11-15 ( $\bar{x}=59.34$ ) ve 6-10 ( $\bar{x}=58.71$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 11-15 ( $\bar{x}=59.34$ ) yıl kıdeme sahip olanların, yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü 6-10 ( $\bar{x}=58.71$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü diğer çalışanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri, 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 1-5 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve

üstü ile 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 25: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl (a)	169	46.46	9.66
6-10 yıl (b)	162	45.94	9.53
11-15 yıl (c)	114	46.60	9.59
16-20 yıl (d)	63	48.78	8.26
21-yıl ve daha fazla (e)	156	49.31	7.54

Ödüllendirme Gücü	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	1245.750	4	311.438	3.819	.004*	a-e, b-e, c-d
	Grup içi	53745.236	659	81.556			
Toplam	54990.986	663					

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 25 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “ödüllendirme gücü” boyutuna ilişkin, öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(4-659)} = 3.819$ ;  $P < 0.05$ ]. Kıdemlere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve daha fazla ( $\bar{x}=49.31$ ) kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü 16-20 yıl ( $\bar{x}=48.78$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x}=46.60$ ), 1-5 ( $\bar{x}=46.46$ ) ve 6-10 ( $\bar{x}=45.94$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 16-20 ( $\bar{x}=48.78$ ) yıl kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü 11-15 yıl ( $\bar{x}=46.60$ ), 1-5 ( $\bar{x}=46.46$ ) ve 6-10 ( $\bar{x}=45.94$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 11-15 yıl ( $\bar{x}=46.60$ ) kıdeme sahip olanların yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü 1-5 ( $\bar{x}=46.46$ ) ve 6-10 ( $\bar{x}=45.94$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 1-5 ( $\bar{x}=46.46$ ) yıl kıdeme sahip olanların, yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü 6-10 ( $\bar{x}=45.94$ ) yıl kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü diğer çalışanlara göre

daha iyi düzeyde gördükleri, 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 11-15 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü ile 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 26: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Yasal Güç	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	186.574	4	46.644	1.102	.355
	Grup içi	30052.357	710	42.327		
	Toplam	30238.931	714			

$p < 0.05$

Tablo 26 incelendiğinde yöneticileri değerlendiren öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Yasal Güç” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdemleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-710)} = 1.102$ ;  $P < 0.05$ ].

**Tablo 27: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Zorlayıcı Güç	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	153.807	4	38.452	1.592	.175
	Grup içi	17365.965	719	24.153		
	Toplam	17519.772	723			

$p < 0.05$

Tablo 27 incelendiğinde yöneticileri değerlendiren öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının “Zorlayıcı Güç” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdemleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-719)} = 1.592$ ;  $P < 0.05$ ].

### 3.5. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin t - Testi Sonuçları

Bu bölümde, okul türü değişkenine göre yöneticilerin, kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili öğretmen görüşlerine ilişkin t-Testi sonuçları ve sonuçlara dayanan yorumlar boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 28: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	251	53.34	8.41	532.611	.838	0.402
Kadın	450	52.78	8.71			

$p < 0.05$

Tablo 28’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücü yeterliliklerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(532.611)} = .838$ ;  $P < 0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücü yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet farklılığına göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 29: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Karizmatik Güç” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	257	61.17	10.71	542.369	1.890	0.590
Kadın	437	59.57	10.86			

p<0.05

Tablo 29’da görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından karizmatik güç yeterliliklerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(542.369)} = 1.890$ ;  $P<0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından karizmatik güç yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet farklılığına göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 30: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	240	47.99	8.74	521.651	1.608	.108
Kadın	424	46.83	9.29			

p<0.05

Tablo 30’da görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirme gücü yeterliliklerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(521.651)} = 1.608$ ;  $P<0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirme gücü yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet farklılığına göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.



**Tablo 31: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Yasal Güç” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	259	45.83	6.95	490.350	.519	.604
Kadın	456	46.10	6.25			

p<0.05

Tablo 31’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç yeterliliklerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(490.350)} = .519$ ;  $P<0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet farklılığına göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 32: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Erkek	260	33.30	5.03	521.470	.652	.515
Kadın	464	33.05	4.86			

p<0.05

Tablo 32’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç yeterliliklerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(521.470)} = .652$ ;  $P<0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet farklılığına göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

### 3.6 Okuldaki Yönetim Tarzlarına Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklar

Bu bölümde, okullardaki yönetim tarzının, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları boyutları ile ilgili öğretmen görüşleri arasındaki farklılıklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

**Tablo 33: Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Uzmanlık Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Otoriter (a)	198	48.07	9.38
Demokratik (b)	459	55.43	6.81
Serbestçi (c)	44	49.57	11.03

ANOVA							
Uzmanlık Gücü	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	8032.648	2	4016.324	64.039	.000*	a-b, c-b
	Grup içi	43776.111	698	62.716			
	Toplam	51808.759	700				

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 33 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(2-698)}=64.039$ ;  $P<0.05$ ]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ( $\bar{x}=55.43$ ) olarak gören işgörenler yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü, serbestçi ( $\bar{x}=49.57$ ), otoriter ( $\bar{x}=48.07$ ) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücünü, serbestçi ve otoriter yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 34: Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Karizmatik Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Otoriter (a)	191	54.19	12.85
Demokratik (b)	456	63.05	8.40
Serbestçi (c)	48	56.44	11.73

ANOVA							
Karizmatik Güç	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	11274.157	2	5637.079	55.783	.000*	a-b, c-b
	Grup içi	69929.060	692	101.054			
	Toplam	81203.217	694				

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 34 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(2-692)} = 55.783$ ;  $P < 0.05$ ]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ( $\bar{x} = 63.05$ ) olarak gören işgörenler yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü, serbestçi ( $\bar{x} = 56.44$ ), otoriter ( $\bar{x} = 54.19$ ) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü, serbestçi ve otoriter yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 35: Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Otoriter (a)	187	43.28	9.97
Demokratik (b)	432	49.51	7.43
Serbestçi (c)	46	42.11	11.86

Ödüllendirme Gücü	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	6372.211	2	3186.105	43.376	.000*	a-b, c-b
	Grup içi	48626.352	662	73.454			
Toplam	54998,562	664					

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 35 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirme gücü boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(2-662)}=43.376$ ;  $P<0.05$ ]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ( $\bar{x}=49.51$ ) olarak gören işgörenler yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü, otoriter ( $\bar{x}=43.28$ ), serbestçi ( $\bar{x}=42.11$ ) yönetim tarzı olarak gören işgörene oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 36: Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Yasal Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Otoriter (a)	206	43.75	7.47
Demokratik (b)	462	47.38	5.39
Serbestçi (c)	48	42.44	7.85

ANOVA							
Yasal Güç	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	2530,839	2	1265.419	32.552	.000*	a-b, c-b
	Grup içi	27717.139	713	38.874			
	Toplam	30247.978	715				

p<0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 36 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(2-713)} = 32.552$ ;  $P < 0.05$ ]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ( $\bar{x} = 47.38$ ) olarak gören işgörenler yöneticilerinin kullandıkları yasal gücü, otoriter ( $\bar{x} = 43.75$ ), serbestçi ( $\bar{x} = 42.44$ ) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları yasal gücü, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 37: Okuldaki Yönetim Tarzı Değişkenine Göre, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarından “Zorlayıcı Güç” Boyutu İle İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Otoriter (a)	209	31.99	5.70
Demokratik (b)	467	33.90	4.19
Serbestçi (c)	49	30.80	6.11

Zorlayıcı Güç	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	817.763	2	408.882	17.670	.000*	a-b, c-b
	Grup içi	16706.604	722	23.139			
Toplam	17524.367	724					

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 37 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [ $F_{(2-722)} = 17.670$ ;  $P < 0.05$ ]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ( $\bar{x} = 33.90$ ) olarak gören işgörenler yöneticilerinin kullandıkları yasal gücü, otoriter ( $\bar{x} = 31.99$ ), serbestçi ( $\bar{x} = 30.80$ ) yönetim tarzı olarak gören işgörene oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları yasal gücü, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre; özel ilköğretim okulu yöneticileri, uzmanlık gücü boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farklardan hareketle; özel ilköğretim okulu yöneticilerinin uzmanlık gücü yeterliliklerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha olumlu görüldüğü saptanmıştır.

Cartwright (2003) örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücünü, informal güç yani yöneticinin özel yetenekleri deneyim, bilgi ve uzmanlığının derecesi şeklinde ifade etmektedir. Öğretimi ve öğretmeni geliştirici çalışmalar yapma, çalışanları alınan kararlara katma, olabilecek sorun ya da problemleri zamanında fark ederek gereken önlemleri alma, bilgiye önem verme, yönetsel süreçleri uygulama, doğru karar alma vb. durumlarda yöneticilerin davranışlarının niteliği onların uzmanlık güçlerini belirlemektedir.

Özel ilköğretim okulu yöneticileri, karizmatik güç boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle; özel ilköğretim okulu yöneticilerinin karizmatik güç yeterliliklerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha olumlu görüldüğü saptanmıştır.

Buhler (2001) karizmatik gücü, kişisel güçler arasında sınıflandırmış ve kişisel çekiciliğin derecesi olarak belirtilmiştir. Ne kadar hoş giden bir kişiliğe sahip ise bireyin karizmatik gücünün de o kadar fazla olacağı belirtilmiştir. Karizmatik güçte diğerleri tarafından fark edilme, örnek alınma hatta bu kişiye benzeme için çaba harcama söz konusudur.

Özel ilköğretim okulu yöneticileri, ödüllendirme gücü boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle; özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ödüllendirme

gücü yeterliliklerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha olumlu görüldüğü saptanmıştır.

Thompson (2007)'a göre ödüllendirme gücünün temelleri, olumlu sonuçlar sağlamak ya da olumsuz sonuçları silmek için yararlanılan güç türüdür. Ödüllendirme gücüne sahip olan yönetici; zam artışlarını, atamaları, ikramiyeleri ve diğer arzu edilen sonuçları çalışanlarına verebilen kişidir.

Özel ilköğretim okulu yöneticileri, yasal güç boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle; özel ilköğretim okulu yöneticilerinin yasal güç yeterliliklerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha olumlu görüldüğü saptanmıştır.

Thompson (2007)'a göre örgütsel otorite olarak da tanımlanabilen yasal gücün temelleri; kişinin o davranışı yapma hakkına sahip olması o mevkiye atanması ya da seçimle gelmiş olmasına bağlıdır. Kişinin yasal gücü kartında yazan unvanından gelir ve kişi hakkında yetenekleri ve kişisel özellikleri doğrultusunda o işi hak ettiği yönünde bir algı varsa kişinin yasal gücü daha da artar.

Özel ilköğretim okulu yöneticileri, zorlayıcı güç boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle; özel ilköğretim okulu yöneticilerinin zorlayıcı güç yeterliliklerinin, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha olumlu görüldüğü saptanmıştır.

Thompson (2007)'a göre zorlayıcı güç, yönetici ya da liderin isteklerine veya düşüncelerine uymayan çalışanlarını cezalandırılması temeline dayanmaktadır. Bunun yanında lider ya da yönetici çalışanlarını belli davranışlara yöneltmek için de zorlayıcı gücünü kullanabilir. Bu güç ödüllendirme gücünün tersidir. Maddi ve manevi zorlamaları ifade eder.

Araştırma sonucunda genel olarak yöneticilerin; “karar almada öğretmen katılımına önem verme”, “kendisine iletilen problemlere karşı duyarlı olma”, “doğru karar vermek için yeterli araştırma yapma”, “öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri



bilinçlendirme”, “eleştiriye açık olma”, “öğretmenlerin aralarına yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olma”, “empati becerisinin yüksek olması”, “ikna etme yeteneğine sahip olma”, “kaos ortamlarında daha sakin olmayı başarma”, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurma”, “çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranma”, “yapılan yarışmalarda başarılı olan öğrencileri ödüllendirme”, “öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü kullanma”, “öğretmenlerin, öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarma” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin, diğer maddelere göre daha düşük düzeyde görüldüğü ortaya koyulmuştur. Bu eksikliklerin tam olarak giderilmesi, yönetim alanında derin bir ihtisas yapılmasıyla mümkün olabilir. Bu sonuç da, yönetimin ayrı bir ihtisas alanı olduğunu söyleyenlerin görüşünü güçlendirmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel gücün uzmanlık gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark görülmezken karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Anlamlı farkın bulunduğu örgütsel güç kaynaklarından karizmatik güç boyutunda; üç yıllık yüksek okuldan mezun işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü, diğer okullardan mezun işgörelere oranla daha olumlu gördükleri sonucuna varılmıştır. Sırayla lisansüstü, İki yıllık yüksek okul ve dört yıllık fakülte mezunları şeklinde oranların olumludan olumsuz doğru sıralandığı elde edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre; anlamlı farkın bulunduğu örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirme gücü boyutunda; Üç yıllık yüksek okuldan mezun işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme gücünü, diğer okullardan mezun işgörelere oranla olumlu gördükleri sonucuna varılmıştır. Sırayla İki yıllık yüksek okul, lisansüstü ve dört yıllık fakülte mezunları şeklinde oranların olumludan olumsuz doğru sıralandığı elde edilmiştir.

Kıdem değişkeni açısından, örgütsel gücün yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark görülmezken uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Anlamlı farkın olduğu boyutlardan ödüllendirme ve uzmanlık gücü boyutlarında; 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları ödüllendirme ve uzmanlık gücünü diğer çalışanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri, 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme

sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 11-15 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü ile 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri, 1-5 yıl kıdeme sahip olanların 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri sonucuna varılmıştır.

Kıdem değişkeni açısından; anlamlı farkın bulunduğu karizmatik güç boyutunda, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları karizmatik gücünü diğer çalışanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri, 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 1-5 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü ile 16-20 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri 11-15 yıl kıdeme sahip olanların da 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri sonucuna varılmıştır.

Örgütsel güç kaynaklarının beş boyutunda da, görüşler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okullarındaki yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen işgörenlerin, yönetim tarzının otoriter ve serbestçi olduğunu düşünen işgörelere göre, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel gücün tüm boyutlarını daha olumlu algıladıkları saptanmıştır.

## **Öneriler**

Araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **Uygulamacılar İçin Öneriler:**

1. Eğitim yöneticilerinin yönetim biliminin temel kavramlarının, yönetim süreçlerinin, örgütsel davranışın ve insan kaynakları yönetiminin neler olduğu, eğitim yönetiminin nasıl yapılması gerektiği hususlarını içeren bir eğitimden geçmeleri sağlanmalıdır.
2. Eğitim yöneticisi seçilirken bireylerin yönetim alanındaki bilgi ve yeterlilikleri de sorgulanmalıdır.

3. Yöneticilere, örgütsel güç kaynaklarının neler olduğu (uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç) ve örgütsel güç kaynaklarının nasıl daha etkili kullanılacakları hakkında iyi bir şekilde planlanmış ve alan uzmanları tarafından uygulanacak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

#### **Araştırmacılar İçin Öneriler:**

1. Benzer bir araştırma diğer illerde ya da Türkiye genelinde farklı eğitim kademelerindeki öğretmenlerle yapılabilir. Böylelikle okul yöneticilerinin örgütsel güç kullanma tür ve düzeyleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunabilir.
2. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.
3. Öğretmenlerin sınıf içerisinde kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğu araştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- AĞAOĞLU, Esmahan (2002), **Sınıf Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ALİÇ, Mehmet (1996), “Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Cilt:21, Sayı: 217, Ocak, s.12-16.
- AŞAN, Öznur ve Eren Miski Aydın (2006), “Güç ve Politika ”, Editör: CAN, Halil. **Örgütsel Davranış**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa (2005), **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu basım ve Yayım San. Ve Ticaret, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (2007), Örgütsel Davranış, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), 17.12.2007.
- BALCI, Ali (2002), **Örgütsel Gelişme**, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- BALCI, Ali (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, 5. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- BAŞAR, Hüseyin (2000), **Eğitim Denetçisi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000a), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000b), **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, 4. Baskı, Feryal, Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, 3.baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BERKUN, Scott (2005), **The Art of Project Management**, Publisher:O'Reilly.

BİRĞİ, Bayram (2006) “Eğitimde Yönetimsel Gücün Etkili Kullanımı”

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm>, 25.12.2007

BUCHANAN, D. & Andrzej Huczynski (2001), **Organizational Behaviour : An**

**Introductory Text**, 3. Baskı, Prentice Hall, ABD.

BUHLER, Patricia (2001), **Alpha Teach Yourself Management Skills in 24 Hours**,

Alpha Books Publisher, ABD.

BULUÇ, Bekir (1996), **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Önder Matbaacılık Yıl 2, Sayı 4.

BURSALIOĞLU, Ziya (2005), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**,

13.Baskı, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004), **Veri Analizi El Kitabı**, 4. Baskı, Pegem A

Yayımları, Ankara.

CARTWRIGHT, Talula (2003), **Managing Conflict with Peers**, Center for Creative

Leadership Publisher, ABD.

CUSİNS, Peter (1997), **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**, Çeviri:

Günhan Günay, Rota yayın Tanıtım Ticaret Ltd. Şti, İstanbul.

ÇELİK, Kazım (2003), “Örgütsel Kontrol”, Editörler: ELMA, Cevat &

DEMİR, Kamile, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve**

**Sorunlar**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, s.63-85.

ÇELİK, Vehbi (2004), “Liderlik”, Editör: ÖZDEN Yüksel, **Eğitim ve Okul**

**Yöneticiliği**, Pegem A Yayıncılık, s.187-215.

ÇELİK, Vehbi (2000), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem A Yayımları,

Ankara.

DOĞAN, Elife (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Academyplus

Yayınevi, Ankara.

DÖKMEN, Üstün (2005), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık,  
İstanbul

ERASLAN, Levent (2007), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar  
Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>,  
15.02.2008.

ERDOĞAN, İrfan (2000), **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem  
Yayıncılık, İstanbul.

EREN, Erol (2001), **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 7.Baskı, Beta  
Yayın Dağıtım, İstanbul.

GIBSON, J. L. ; Ivancevich, J. M. & James H. Donnelly (2002), **Organizations :**  
**Behavior, Structure, Processes.** 10. Baskı, McGraw-Hill, Inc, ABD.

GÜÇLÜ, Nezehat (2002), “Örgüt Kültürü” , [www.manas.kg](http://www.manas.kg), 10.02.2006.

GÜNEY, Salih (2000), **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜRGEN, Haluk (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.

HELLRİEGEL, D. ; Slocum, J. W. & Richard W. Woodman (1992), **Organizational**  
**Behavior**, 6. Baskı, West Publishing Company, ABD.

HELVACI, Akif (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, Nobel Yayın  
Dağıtım, Ankara.

HERSEY, P. ; Blanchard K. H. & Dewey E. Johnson (2000), **Management of**  
**Organizational Behavior : Leading Human Resources**, 8. Baskı, Prentice  
Hall, Inc, New Jersey.

HESAPÇIOĞLU, Muhsin (2001), “Postmodern/ Küresel Toplumda Eğitim”, Editörler:

- OĞUZ, Orhan; OKTAY Ayla ve AYHAN Halis, **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**, 1. Baskı, Sedar Yayınları, s.39-81.
- HICKS, G. Herbert (1979), **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviri: Osman Tekok vd., Turhan Kitapevi, Ankara.
- İŞBİLİR, Hülya(2005), **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Yeterlilikleri İle Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Dayalı Olarak İncelenmesi”**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KALKAN, V. D. (2004), “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı**, Eskişehir.
- KARSLI, Mehmet Durdu (2004), **Yönetimsel Etkililik**, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.
- KARSLI, Mehmet Durdu (2006), **Etkili Okul Yöneticiliği**, Morpa Yayınları, Ankara.
- KARKIN, Naci (2006), “Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, [www.iibf.erciyes.edu.tr](http://www.iibf.erciyes.edu.tr), 14.05.2007.
- KAYA, Yahya Kemal (1993), **“Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama”**, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara.
- KAYA, Yahya Kemal (1999), **“Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama”**, Bilim Yayıncılık, Ankara.
- KAYNAK, Tuğray (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**,

- Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KÖKSAL, Hayal (1998), **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**,  
Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- KÜÇÜKOĞLU, Ayfer (2005), “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt 33, Sayı 166, Nisan, s. 138-147.
- LAWRENCE, B. Thomas; ROBINSON, Sandra(2007), “ Ain’t Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance”, **Journal of Management**, Vol:33, No: 2, s. 378-395.
- LIU, M.M.Anita; FANG, Zhaoyang(2006), “A Power Based Leadership Approach To Project Management”, **Construction Management and Economics**, Vol:24, No: 3, s. 497-507.
- M.E.B. (2003), “**İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**”, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- NORTHCRAFT G. B. & Margaret A. Neale (1990). **Organizational Behavior : A Management Challenge**, 1. Baskı. ABD : The Dryden Press.
- ÖĞÜT, Adem (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ÖKMEN, Özgün ve Durmuş Dönmez (2005), **Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Erkan (2003), “Liderlik ve Etik”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, Haziran, s. 151-168.
- ÖZDEMİR, Servet (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, 5. Baskı, Pegem A



Yayıncılık, Ankara.

PEHLİVAN, İnyet (2002), **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3. baskı,

Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

PEKER, Ömer; Aytürk Nihat. (2000). **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset Baskı, Bursa.

SCHERMERHORN J. R. ; Hunt, J. G. & Richard N. Osborn (1997),

**Organizational Behavior**, 6. Baskı, John Wiley&Sons, Inc, ABD.

SOMECH, Anıt; DRACH-ZAHAVY, Anat (2002), “Relative Power and Influence

Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power on Superiors’

Choices of Influence Strategies”, **Journal of Organizational Behaviour**,

Vol:23, No: 5, s. 167-179.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), **Yönetim Ve Organizasyon**, 7.Baskı, Günay Ofset

Baskı, Konya.

ŞİMŞEK, Yücel (2003), “21. Yüzyıl Eğitim Örgütlerinin Yönetim Anlayışı”, **Anadolu**

**Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, s.189-196.

ŞİŞMAN, Mehmet (2002), **Örgütler ve Kùltürler**, 1. Baskı, Pegem A Yayıncılık,

Ankara.

TAŞCI, Deniz ; Erhan Eroğlu (2004), “İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma

Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü”, **Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, No 2, s.89-108.

TAYMAZ, Haydar(2003), **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin**

**Okul Yönetimi**, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

THOMPSON, Vince (2007), **Ignited: Managers! Light Up Your Company and**

**Career for More Power, More Purpose, and More Success**, FT Pres  
Publisher, ABD.

TİTİZ, M.Tınaz (1999), **Ezbersiz Eğitim Yol Haritası**, Beyaz Yayınları, İstanbul.

TİTREK, Osman (2007), **IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme**, 1. Baskı Pegem  
A Yayınları, Ankara.

TJOSVOLD, DEAN; SUN, F. HAIFA; WAN, PAULINA (2005), “An Experimental  
Examination of Social Contexts and Use of Power in a China Sample”, **The  
Journal Of Social Psychology**, Vol.145, No. 4, s. 645-661.

[www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/yonetim.ppt](http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/yonetim.ppt), 29.01.2008.

YAMAN, Erkan (2007), **Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu**

**Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir  
Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim  
Bilimleri Enstitüsü.

YUKL, Gary and Taber Tom (1983), **The Effective Use of Managerial  
Power**, American Management Associations, New York.

## EKLER

### EK 1:

#### **İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI ANKETİ**

Sayın Meslektaşım;

Bu anket; ilköğretim okulu yöneticilerinin, kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğunu ortaya koymaya amaçlamaktadır. Anketi cevaplayarak vereceğiniz bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı çerçevesinde kullanılacak; başka hiçbir kişi veya kuruluşa verilmeyecek, hiçbir şekilde kişiler hedef alınarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle **ankete adınızı ve çalıştığınız okulu yazmanıza gerek yoktur**. Araştırmanın arzu edilen sonuçlara ulaşması, sizlerin anketi tam ve doğru olarak doldurmanıza bağlı olduğunu lütfen unutmayınız.

Görüş ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Demet ZAFER

SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi—Araştırma Görevlisi  
e-mail: dzafer@sakarya.edu.tr  
Cep Tel: 0 536 234 7106, İş Tel: 0 264 614 1033/189

**BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER:** Bu bölümde kişisel özelliklerinize ilişkin bilgiler sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için, durumunuza uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

#### **1. Çalıştığınız okul türü:**

a. Resmi İlköğretim Okulu ( )

b. Özel İlköğretim Okulu ( )

#### **2. Eğitim Durumunuz**

- a. ( ) 2 yıllık yüksek okul  
b. ( ) 3 yıllık yüksek okul  
c. ( ) 4 yıllık fakülte  
d. ( ) Lisans Üstü

#### **3. Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz**

- a. ( ) 0-5 yıl  
b. ( ) 6-10 yıl  
c. ( ) 11-15 yıl  
d. ( ) 16-20 yıl  
e. ( ) 21 ve daha fazla

#### **4. Cinsiyetiniz**

a. ( ) Bay

b. ( ) Bayan

#### **5. Size göre okulunuzdaki yönetim tarzı:**

a. Otoriter ( )

b. Demokratik ( )

c. Serbestçi ( )

## **BÖLÜM II – YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ SORULAR**

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin toplam 59 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğin içine (X) işareti koyunuz.

	<b>MADDELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.					
2.	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.					
3.	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.					
4.	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.					
5.	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.					
6.	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
7.	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.					
8.	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
9.	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.					
10.	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					
11.	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12.	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.					
13.	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14.	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15.	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16.	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17.	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18.	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19.	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20.	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21.	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22.	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23.	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24.	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					
25.	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.					

	<b>MADDELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
26.	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27.	Yönetimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28.	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.					
29.	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.					
30.	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					
31.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32.	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.					
33.	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34.	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35.	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					
36.	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37.	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38.	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					
39.	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40.	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					
42.	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43.	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.					
44.	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45.	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	<b>MADDELER</b>					
46.	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47.	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48.	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49.	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50.	Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.					
51.	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52.	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.					
53.	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54.	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.					
55.	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.					
56.	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57.	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58.	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59.	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					

## EK 2: Anket Uygulama İzni

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2230  
Konu : Anket (Demet ZAFER)

28 Ağustos 07

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 2007 Yılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 06.08.2007 tarih ve 1362 sayılı yazısı.

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimler öğrencisi Demet ZAFER "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarını Belirleme" konusunda ek listede isimi belirtilen ilimiz İlköğretim okullarında anket çalışması yapmak istediği ilgi (b) yazı ile bildirilmektedir.

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Öğrencisi Demet ZAFER yukarıda belirtilen konudaki anket çalışmasını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerimizin bilgisinde, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLĞİ (a) yönerge esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamunuzca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.ATA ÖZER  
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:  
Ek-1. İLĞİ(b) yazı ve ekleri

OLUR  
28/08/2007

Hikmet DİNÇ  
Vali e.  
Vali Yardımcısı

## ÖZGEÇMİŞ

Demet ZAFER 1983 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretimini Bakırköy Halil Bedii Yönetken İlköğretim Okulunda tamamladıktan sonra ortaöğretimini Fatih Pertevniyal Lisesi'nde tamamladı. 2005 yılında İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliğini Bölümünde mezun oldu. Aynı fakültede 2003-2005 yılları arasında Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nde yan dal programını tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak görev yapmaya başladı. Halen Sakarya Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.