ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DOKTORA PROGRAMI

İLKÖĞRETİM VE LİSE MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMDE KULLANDIĞI GÜÇ TÜRLERİ

DOKTORA TEZİ

Engin ASLANARGUN

Danışman
Prof. Dr. İnayet AYDIN

Ankara
Temmuz, 2009

ÖNSÖZ

İnsanlar arası iletişiminin niteliğini belirleyen kavramlardan biri olarak güç, toplumsal yaşamda çok yönlü ve farklı etkilere sahiptir. Siyasetçiler, işadamları, bilim insanları, ordu komutanları, peygamberler, filozoflar gibi belirli nitelikleriyle toplumda ön plana çıkmış kişilerin, diğer insanlarda olmayan kendilerine özgü bir güç türüne sahip oldukları görülmektedir. Bu kişileri farklı kılan, toplumun büyük kısmında olmayan fakat kendilerinin sahip olduğu gücün büyüsü ve etkileyiciliğidir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek durumunda olan yöneticilerin de, insanları etkilemek ve amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için bazı güç türlerine sahip olması zorunlu bir durumdur.

Türkiye'de devlete ait ilköğretim ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve kullanılan kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde; araştırmanın kavramsal temellerine ve konuyla ilgili araştırmalara; üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara ve yorumlara; beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ve önerilerine yer verilmiştir.

Bu doktora tezinin ortaya çıkma sürecinde bilgilerini bizlerle paylaşan, doktora eğitimi boyunca bizlere yol gösteren, sistemli, disiplinli ve akademik çalışma bakış açısını kazandıran danışmanım Prof. Dr. İnayet Aydın'a, Prof. Dr. Ali Balcı'ya, Prof. Dr. Servet Özdemir'e, Prof. Dr. Mehmet Şişman'a, Prof. Dr. Selahattin Turan'a, araştırmanın verilerinin analizindeki katkılarından dolayı Doç. Dr. Bahaddin Acat'a, Dr. Murat Taşdan'a ve Dr. Abdurrahman İlgan'a teşekkür ederim.

Temmuz–2009 Engin ASLANARGUN
ANKARA

ÖZET

İLKÖĞRETİM VE LİSE MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE BAŞVURDUĞU GÜÇ TÜRLERİ

ASLANARGUN, Engin
Doktora, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet AYDIN
Temmuz, 2009, xvi+183 Sayfa

Örgütsel yaşamın anlaşılmasında anahtar kavramlardan biri olarak güç, örgütün devamını ve etkiliğini sağlayabilmek için yöneticilerin başvurduğu en önemli kaynaklar arasındadır. Örgüt içerisinde gücün kullanılış biçimi, yöneticinin hayata bakışını yansıttığı gibi örgüt üyelerini algılama biçimi ve onlara verdiği değerle de yakından ilgilidir. Yöneticilerin sahip olduğu, kişilik özelliklerinden veya örgüt ortamından kaynaklanan çeşitli güç türleri bulunmaktadır. Bu güç türleri, yöneticinin örgüt içerisindeki durumuna ve statüsüne bağlı olarak ortaya çıkan ödül, zorlayıcı veya yasal güç türleri olabileceği gibi bireysel özelliklere bağlı olarak gelişen karizma, uzmanlık ve bilgi güç türleri de olabilir. Bu süreçte yöneticilerin çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve amaçları gerçekleştirebilmek için farklı nitelikteki örgüt üyelerini harekete geçirecek zenginliğe ve birikime sahip olması önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, 2008–2009 Öğretim yılında Eskişehir ve Bilecik İllerinde devlete ait ilköğretim ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerinden en fazla hangisini kullandıklarını tespit etmektir. Tarama modelinde ve nicel yöntemle yapılan bu araştırmanın hedef evrenini, Türkiye'nin Eskişehir ve Bilecik (Bozüyük ilçesi dahil) il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 475 kamu ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmeni ve 144 okul müdürü yer almaktadır. Araştırma kapsamında 450 kamu ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmeni

ile 102 okul müdürüne ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” ile elden toplanmıştır.

İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürü görüşlerine ait kişisel bilgilerin çözümlenmesinde, yüzde ve frekansları hesaplanmıştır. Araştırmada alt problemlerin çözümlenmesi aşamasında, değişkenler açısından farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla değişkenlerin özelliğine göre parametrik ve parametrik olmayan analiz teknikleri kullanılmış; buna göre tek boyutlu varyans analizi (ANOVA), T-testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin yönetimde genel olarak yumuşak güç türlerine daha yüksek düzeylerde başvurdukları anlaşılmaktadır. Öğretmenler bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerinin ilk sıralarda kullanıldığını ifade etmekte; okul müdürleri ise sırasıyla en fazla bağlılık, bilgi ve uzmanlık güç türlerini kullandıklarını belirtmektedir. Hem öğretmenlerce, hem de okul müdürlerince yönetimde en az başvurulan güç türleri olarak ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türleri gösterilmektedir. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre, okul müdürleri yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını sıklıkla, karizmatik güç türü davranışlarını ise bazen sergilemektedir.

ABSTRACT

THE POWER SOURCES THAT PRINCIPALS HANDLE IN TURKISH PUBLIC ELEMENTARY AND SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATION

ASLANARGUN, Engin
Ph.D. Thesis
Educational Administration and Policy Department
Supervisor: Prof. Dr. İnayet AYDIN
July, 2009, xvi+183 pages

The concepts such as power, authority, delegation, inlfuence, hierarchy could only be understood with the related words that create the meaning in the context. Power as a such key words, is the most important sources on which the administrators handle so as to maintain the sustainability and provide the efficacy of organisation. The way how the power is handled in an organisations reflects the point of view of the pricipal, it is also related with the way how the principal percieves the members and to what extend values them. Principals have power sources of based on personal characteristics such as charisma, expertise, information level and organisational climate such as reward, coercion and legitimacy. On this process, it is crucial for the principal to have and handle the multifarious power sources in order to guide the members.

The purpose of this study is to determine in which power source(s) of expert power, coercive power, reward power, charismatic power, informational power, legitimate power of reciprocity and legitimate power of dependence that the principals handle most in the public elementary and secondary schools. The population of this survey type study which was carried out with quantitative method consisted of the teachers and principals working at public schools located at city centers of Eskişehir and Bilecik in Turkey. There were 475 public school teachers and 144 school administrators in the sample of the study. 450 teachers and 102 administrators were reached and the data of the study was collected by hand with “Power Sources Scale” developed by the author of this study.

The data which was collected making use of the scale produced by the author was analyzed with SPSS. In the analysis of personal details of teachers and administrators percentage and frequency were considered. In the analysis of subdimensions of the power sources of their applicability mean and standart deviation were used. Moreover, in the analysis of subdimensions of the power sorces applicability according to variables like sex, education, age, school type, subject taught at school, seniority in the duty and the school they taught were analysed. In the study, in order to examine the sub problems One-way ANOVA, t-test, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis H test and to be able to determine the differences between groups, Tukey HSD test was used.

As a result of the study, it is understood by the perception of the principals and teachers that principals generally handled the soft power sources higher in the school administration. Teachers' views have tended to be condensed at legitimate dependence, informational and expert power sources where as administrators alleged to handle legitimate dependence, informational and expert power sources. Both teachers and administrators pointed out that administrators handled the reward, coercive and charismatic power at lower levels.

Althought there is similar differences about the applicability of power sources in the school administration respectively, it is interesting that the behaviors of legitimate dependence power were displayed at highest level where as the behaviors of charismatic power were displayed at the lowest level both for administrators' and teachers' perceptions. Since both the most and the least handled power sources are in soft categories, it could be said that there isn't clear distinction between the soft and harsh power sources, then administrators could have chance to use either soft or harsh power sources considering the physcho-social and situational factors.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI……ii

ÖNSÖZ…….....iii

ÖZET iv

ABSTRACT.....vi

İÇİNDEKİLER viii

ÇİZELGELER LİSTESİ……xi

BÖLÜM I 1

GİRİŞ 1

Araştırmanın Amacı 4

Araştırmanın Önemi..... 5

Sınırlılıklar..... 6

Tanımlar..... 7

BÖLÜM II.....**9**

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....**9**

Güç İle İlgili Kavramlar 9

Güç 9

Etki..... 11

Otorite 14

Hiyerarşi..... 17

Örgüt Yaklaşımları ve Güç Algısı 19

Güç ve Politika Belirleme 21

Yönetimde Gücün Önemi..... 24

Yönetim Düşüncesi ve Geleneksel Toplumlarda Güç..... 27

Modern Yönetim Düşüncesi ve Güç..... 31

Örgütsel Güç ve Örgütsel Davranış 34

Astlara Göre Güç Algılaması..... 36

Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güç Kaynakları..... 40

Güce Karşı Direnç ve Sebepleri..... 46

Eğitim Yönetimi ve Güç..... 50

Okul Yönetimi Açısından Güç.…….52

Türkiye'de Okul Yönetimi ve Güç Kullanımı 61
Güç Türleri Sınıflandırması 64
Max Weber'e Göre Güç Türleri 67
Leithwood'a Göre Güç Türleri 69
Amitai Etzioni'ye Göre Güç Türleri 69
Sergiovanni'ye Göre Güç Türleri 71
Mintzberg'e Göre Güç Türleri 71
Hales'e Göre Güç Türleri 71
Bulach'a Göre Güç Türleri 72
Kotter'a Göre Güç Türleri 72
Evans'a Göre Güç Türleri 73
French ve Raven' a Göre Sosyal Güç 77
Sert Güç Türleri 85
Yumuşak Güç Türleri 87

BÖLÜM III 91
YÖNTEM 91
Araştırma Modeli 91
Evren ve Örneklem 91
Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler 94
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi 96
Güç Türleri Ölçeği 96
Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları 98
Ölçeğin Uygulanması 104
Verilerin Çözümlenmesi 104
BÖLÜM IV 106
BULGULAR VE YORUMLAR 106
Ödül Gücü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 108
Zorlayıcı Güç ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 116
Karşılıklı Güç İle Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 124
Uzmanlık Gücü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 132
Bilgi Gücü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 139
Bağlılık Gücü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 147
Karizmatik Güç İle Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar 153

BÖLÜM V 162
SONUÇ VE ÖNERİLER.....162
SONUÇLAR..... 162
ÖNERİLER..... 166
KAYNAKÇA 170
EKLER.....184

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Örgütsel Politikanın Olumlu ve Olumsuz Özellikleri……..22
Çizelge 2. Örgüt İçerisinde Güç ve Güçsüzlük Üreten Etmenler …….. …….26
Çizelge 3. Güç Türleri ve Çalışanların Olası Tepkileri…….....39
Çizelge 4. Düşünürlere Göre Güç Türleri Çizelgesi ve Ağırlık Merkezleri…….76
Çizelge 5. Güç Türleri Çizelgesi …….....87
Çizelge 6. Örnekleme Alınan Öğretmen Sayıları ve Yüzde Oranları……. ……...92
Çizelge 7. Örnekleme Alınan Okul Müdürü Sayıları ve Yüzdeleri ..... …….92
Çizelge 8. Öğretmen ve Okul Müdürü Anket Geri Dönüş Oranları…….94
Çizelge 9. Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Kişisel Bilgileri…….. …….....95
Çizelge 10. Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri 98
Çizelge 11. Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri…....99
Çizelge 12. Karşılıklı Güç Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri…....100
Çizelge 13. Uzmanlık Gücüne İlişkin İfadelerin Madde Analizleri ……...101
Çizelge 14. Bilgi Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri. 102
Çizelge 15. Bağlılık Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri 100
Çizelge 16. Karizmatik Güce İlişkin İfadelerin Madde Analizleri... ……101
Çizelge 17. Anket Dönüş Oranları…….....102
Çizelge 18. Sert ve Yumuşak Güç Türlerine İlişikin T-Testi Analizleri……..106
Çizelge 19. Güç Türlerinin Kullanılma Sıklığı T-Testi Analizi Sonuçları ……..107
Çizelge 20. Ödül Gücüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri…….....109
Çizelge 21. Ödül Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizileri…..…..111
Çizelge 22. Ödül Gücünün Cinsiyete Göre Mann-Whitney-U Testi Sonuçları….111
Çizelge 23. Ödül Gücünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları……..... 110
Çizelge 24. Ödül Gücünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……112
Çizelge 25. Ödül Gücünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……113
Çizelge 26. Ödül Gücünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları……114
Çizelge 27. Ödül Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....114
Çizelge 28. Ödül Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…… 115
Çizelge 29. Zorlayıcı Güç Türüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri……..……116
Çizelge 30. Zorlayıcı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları……...……..118
Çizelge 31. Zorlayıcı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları..……119
Çizelge 32. Zorlayıcı Güç Türünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları……..119
Çizelge 33. Zorlayıcı Güç Türünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..……120
Çizelge 34. Zorlayıcı Güç Türünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..……121
Çizelge 35. Zorlayıcı Güç Türünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları ……122
Çizelge 36. Zorlayıcı Güç Türünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ……..……123
Çizelge 37. Zorlayıcı Güç Türünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....124
Çizelge 38. Karşılıklı Güç Türüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri……124

Çizelge 39. Karşılıklı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları…….…… ..126
Çizelge 40. Karşılıklı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları..……..126
Çizelge 41. Karşılıklı Güç Türünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları…….……127
Çizelge 42. Karşılıklı Güç Türünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları. ……127
Çizelge 43. Karşılıklı Güç Türününün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……. ……128
Çizelge 44. Karşılıklı Güç Türünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları……..129
Çizelge 45. Karşılıklı Güç Türünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..130
Çizelge 46. Karşılıklı Güç Türünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….. 131
Çizelge 47. Uzmanlık Gücüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....132
Çizelge 48. Uzmanlık Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları……..…….. ….. 134
Çizelge 49. Uzmanlık Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları…… 134
Çizelge 50. Uzmanlık Güç Türünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları……..135
Çizelge 51. Uzmanlık Güç Türünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..136
Çizelge 52. Uzmanlık Güç Türünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..137
Çizelge 53. Uzmanlık Güç Türünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları..……137
Çizelge 54. Uzmanlık Güç Türünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..138
Çizelge 55. Uzmanlık Güç Türünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……...139
Çizelge 56. Bilgi Gücüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..……...140
Çizelge 57. Bilgi Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları.142
Çizelge 58. Bilgi Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları…….....142
Çizelge 59. Bilgi Gücünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları…….....142
Çizelge 60. Bilgi Gücünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…..…….....143
Çizelge 61. Bilgi Gücünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……....144
Çizelge 62. Bilgi Gücünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizleri…. ….144
Çizelge 63. Bilgi Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..144
Çizelge 64. Bilgi Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....146
Çizelge 65. Bağlılık Gücüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri……..147
Çizelge 66. Bağlılık Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları……147
Çizelge 67. Bağlılık Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları…….……149

Çizelge 68. Bağlılık Gücünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları……..…….....149
Çizelge 69. Bağlılık Gücünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….....150
Çizelge 70. Bağlılık Gücünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları…….……...151
Çizelge 71. Bağlılık Gücünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları…….151
Çizelge 72. Bağlılık Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..…… …. .152
Çizelge 73. Bağlılık Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.……..153
Çizelge 74. Karizmatik Güce İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri….....154
Çizelge 75. Karizmatik Gücün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizleri…....155
Çizelge 76. Karizmatik Gücün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları…….155
Çizelge 77. Karizmatik Gücün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları…….. . 156
Çizelge 78. Karizmatik Gücün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..……..157
Çizelge 79. Karizmatik Gücün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.……..158
Çizelge 80. Karizmatik Gücün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları……159
Çizelge 81. Karizmatik Gücün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları……..……160
Çizelge 82. Karizmatik Gücün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..……161

BÖLÜM 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amaçları, önemi, sınırlıkları ve ilgili tanımlar hakkında bilgi verilmiştir.

Problem

Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticiler örgüt dinamiklerini harekete geçirmek durumundadır. Bunun için örgüt üyelerinin yönlendirilmeleri ve işe yönelik güdülenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Endüstri Devrimiyle birlikte karmaşıklaşan ve büyük ölçekte sanayi kuruluşlarının var olmasıyla kitlesel bir boyuta ulaşan iş yaşamında, örgüt üyelerinin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi farklı nitelikteki yöneticilerin ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir. Modernizmin gelişmiş ülkelerde yaşam tarzı olarak benimsenmesiyle birlikte beklentileri, gereksinimleri, bakış açıları ve eğitim düzeyleri daha üst seviyelere çıkan örgüt üyelerinin harekete geçirilmesi, yöneticilerin daha güçlü ve daha farklı yeteneklere sahip olmasını da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte yöneticilerin çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve amaçları gerçekleştirebilmek için farklı nitelikteki örgüt üyelerini harekete geçirecek zenginliğe ve birikime sahip olması gerekmektedir.

Her örgütün gerçekleştirmek üzere yola çıktığı bir amacı vardır. Bu amaç kar sağlamaya dönük olabileceği gibi toplumsal bir görevi yerine getirme veya kültürel mirası gelecek nesillere aktarma temeline dayanabilir. Bu doğrultuda, belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgüt çalışanlarının amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri gerekmektedir. Çalışanların amaç etrafında birleşmeleri ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik eylemde bulunmaları, bütün örgütlerin en temel misyonu olmasına karşın, bu işin nasıl başarılabileceği, önemli bir sorun olarak örgüt dünyasında tartışılmaktadır. Bu noktada yönetim ve liderlik kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri amaçları gerçekleştirebilmek ve çalışanların işe yönelik güdülenme düzeylerini arttırabilmek için çeşitli yöntemler denerler. Bu yöntemler bazen yöneticinin kişisel özelliklerine dayanırken, bazen bulunduğu konumdan kaynaklanabilir. Yöntemi ne olursa olsun yöneticilerin yönetim görevini yerine getirirken başvurdukları bazı güç

türleri bulunmaktadır. Yöneticileri astlarından farklı kılan ve yönetim görevinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran güç kavramı, yöneticiler için en önemli konular arasında sayılabilir.

İnsanların sosyal yaşamlarındaki davranışlarının güç ilişkilerine göre şekillendiği ve bütün sosyal ilişkilerin bir çeşit güç ilişkisini yansıtan bir nitelik taşıdığı ileri sürülmektedir (Hall, 1977, 197; Milton, 2000). Bu anlamda güç, bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır. Gücü kullanan kişinin tarzına, çalışanlarla olan iletişim biçimine ve örgüt iklimine göre farklı sınıflandımalara ayrılan güç konusu genel anlamda karizmatik, yasal ve geleneksel güç türleri (King, 1983, 35) şeklinde alt kategorilere ayrılabildiği gibi daha ayrıntılı olarak ödül, zorlayıcı, yasal, karizmatik, uzmanlık ve bilgi güç türleri şeklinde (French ve Raven, 1959, 266) sınıflandırmalara da tabi tutulmuştur. Öğretmen-öğrenci, müdür-öğretmen, doktor-hasta, asker-komutan, işçi-patron gibi toplumsal yaşamın her aşamasında görülebilecek türden ilişkilerindeki iletişim biçimleri bir çeşit güç ilişkisini yansıtmaktadır. Pfeffer' e göre güç (1987, 311) arzu edilen bir amacı gerçekleştirilmek veya hedefe ulaşabilmek için engellerin ortadan kaldırılması sürecidir. Gong (2006, 784) Fromm'un güç kavramını, bireylerin çevresindeki diğer insanlarla iletişime geçme potansiyeli olarak ve insan doğasının baskı ve zorlama içermeyen özelliğine vurgu yaparak tanımladığını belirtmektedir. Örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmek için bir şekilde güç kullanımının zorunluluk olduğu söylenebilir. Yapılan işin niteliğine ve örgüt iklimine göre zorlayıcı güç ilişkilerinin baskın olduğu silahlı örgütlerden söz edilebileceği gibi maddi-manevi ödül güç türü davranışlarının daha sıklıkla görüldüğü okul öncesi eğitim kurumlarının varlığından da söz edilebilir.

Güç veya sosyal güç, işleri yaptırabilme ve insanları kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu niteliğiyle yaptırım ve zorlama içermektedir (Kuokkanen ve Leino, 2000, 238; Gibson, Ivancevich, Donnely ve Konopaske, 2003, 277; Brauer ve Bourhis, 2006, 611). Zorlama, yasal kurallar aracılığıyla doğrudan olabildiği gibi kişilerin örgüt içerisinde hissettikleri psikolojik baskı sonucunda davranış değişikliği şeklinde de ortaya çıkabilir. Bu anlamda kişiler kendilerini gruba benzeterek sosyal uyum dayranışını benimserler. Kişiler üzerinde grup etkisini göstermek açısından

Solomon Asch deneyi örnek verilmektedir. Bu deneyde kişi kendi doğru düşüncesini ifade etmek yerine, bilinçli olarak yanlış tercihi yüksek sesle dile getiren kontrol grubunun yanlış cevabının etkisinde kalmakta ve kendi doğru cevabı yerine grubun yanlış cevabını benimsemektedir (Berkowitz, 1991, 274).

Örgütsel amaçlarda yaşanan değişimler, güç dengeleri etkisinde şekillenmektedir. Örgütün ilk ortaya çıktığı anda varolan amaçları zaman içerisinde örgüt içinden, dışından ve ortamdaki teknolojik gelişmelerden etkilenerek değişim geçirmekte ve güç dengeleri arasında yeniden tanımlanmaktadır (Hall, 1991, 621). Örgütün ayakta kalabilmesi güçler dengesi içerisinde uyum yeteneğini kullanmaya ve amaçlarını gözden geçirmeye bağlı hale gelmektedir. Bu anlamda yöneticiliğin en temel misyonu, sahip olduğu güç türleri yardımıyla örgütü çatışmaların yaşandığı ortamda ayakta tutmak ve bu doğultuda çalışanları yönlendirmek olmaktadır.

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek ve etkililiği sağlayabilmek için çeşitli stratejiler izlerler. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, bir anlamda örgüt üyelerinin etkili çalışmaları ile mümkündür. Politikaların belirlenmesinde ve üyelerin amaçlar doğrultusunda etkinlik göstermesinde yöneticinin davranışları oldukça önemlidir. Özellikle çalışanların güdülenmesi noktasında etkili liderlik davranışlarına gereksinim duyulmaktadır. Katz ve Kahn' a göre (1968) örgütsel etkililik, en iyi biçimde çalışanların örgütün amaçlarını içselleştirmesi ve kendi değer sistemi içerisinde anlamlı hale getirilmesi yoluyla sağlanabilir. Örgüt üyelerinin bu psikolojide hareket edebilmeleri ve kendi amaçları ile örgütün amaçlarını paralel kabul etmeleri, yöneticinin çalışanlar üzerinde kullandığı güç kaynağı ile yakından ilgilidir. French ve Raven (1956) ve Raven (1999) tarafından formüle edilen ve sosyal psikoloji alanında yoğun araştırma ve çalışmaya konu olan güç konusuna en genel anlamıyla Weber, Etzioni (1965), Levin (1951) gibi düşünürlerin eserlerinde rastlanmaktadır. Örgüt psikolojisi, sosyal psikoloji, güç ve politika gibi kavramlar çerçevesinde yapılan bu gibi çalışmalarda, değişik sektörlerdeki yöneticilerin benimsedikleri güç türlerinin tespit edilmesi ve örgüt ortamında yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki düzeyi gibi konuları incelemektedir.

Sosyal örgütler içerisindeki ilişkiler güç, otorite, yetki, etkileme gibi bazı kavramlar etrafında şekillenmektedir. Bu kavramlardan biri olarak güç,

yöneticilerin örgütün devamını ve etkiliğini sağlayabilmek için başvurduğu en önemli kaynaklar arasındadır. Bir anlamda örgüt içerisinde gücün kullanılış biçimi, yöneticinin hayata bakışını yansıtmakta ve aralarındaki işlevsel farkı ortaya çıkarmaktadır. Çünkü örgüt içerisinde gücün kullanılış biçimi, yöneticinin sadece hayata bakışını yansıtmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt üyelerini algılama biçimi ve onlara verdiği değerle de yakından ilgilidir.

Yönetim açısından gücü önemli hale getiren nokta, güce başvuranlar ve güce maruz kalan açısından ortaya çıkan durumsal etmenlerdir. Sahip olduğu gücü etkili kullanan yönetici haraket alanını genişletirken çalışanların sınırlarında da göreceli olarak değişikliğe neden olmaktadır. Bu niteliğiyle gücün yapısal anlamda asimetrik yönüne vurgu yapan Poggi (2001, 15) yöneticilerin, sahip olduğu kaynaklarla çalışanlar üzerinde etki oluşturduğu ve onların durumunda değişimi gerçekleştirebileceğini ileri sürmektedir. Geleneksel anlamda din adamları ve krallara özgü olarak ortaya çıkan geleneksel ve karizmatik güç kaynakları, modern örgütlerde uzmanlığa, yasallığa ve bilgiye dayalı olarak yöneticilerin elini güçlendirmektedir.

Yöneticilerin sahip olduğu çeşitli güç türlerinden söz etmek mümkündür. Bu güç türleri yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi bulunulan konumun özel şartlarına göre de değişebilmektedir. Sonuç olarak yöneticinin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için başvuracağı en önemli enstrümanın güç olduğu söylenebilir. Bu, güç türünün veya kaynağının nereden geldiği veya niteliğinin ne olduğundan bağımsız olarak gerçekleşmektedir. Yöneticinin örgüt içerisindeki durumuna bağlı olarak ödül, zorlayıcı veya makam gücü gibi statüye bağlı olarak edinilen güç türü olabileceği gibi karizma, uzmanlık ve bilgi güç türleri gibi bireysel özelliklere bağlı olarak da ortaya çıkabilir.

Burada araştırmanın asıl odağı olan genelde Türk Eğitim Sisteminde, özelde ilköğretim ve liselerde kullanılan güç türleri tartışılmaktadır. Araştırmanın problem cümlesini, okul müdürlerinin yönetimde başvurduğu güç türlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Türkiye'de 2008-2009 Öğretim yılında Eskişehir ve Bilecik illerinde devlete ait ilköğretim ve liselerde görev yapan

öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri güç türü davranışlarının tespit edilmesidir. Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

a. *Öğretmen görüşlerine* göre okul müdürleri yönetimde sert ve yumuşak güç türlerinden hangisini sıklıkla kullanmaktadır? Bu güç türleri içerisinde yer alan uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türünden hangisini sıklıkla kullanmaktadır?

b. Okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç türlerine ilişkin *öğretmen görüşleri,* öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, branş, görev yapılan kurumun türü, hizmet yılı ve çalıştığı kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

c. *Okul müdürleri* yönetimde sert ve yumuşak güç türlerinden en fazla hangisini kullandıklarını belirtmektedir? Bu güç türleri içerisinde yer alan uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerinden hangisi sıklıkla kullanılmaktadır?

d. Okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç türlerine ilişkin *görüşleri,* cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, branş, görev yaptıkları kurumun türü ve çalıştıkları kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre bir fark var mıdır?

e. Okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç türlerine ilişkin *müdür ve öğretmen görüşleri* arasında fark oluşmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Örgütsel amaçlara ulaşılmasında ve etkili bir yönetimin sergilenmesinde belirleyici kavramlardan biri olan güç, merkezi konumda bulunmaktadır. Sahip olduğu gücü yerinde kullanan bir yönetici çalışanların uyumunu sağlayabildiği gibi örgütün benimsenmesini ve amaçların içselleştirilmesini sağlayabilir. Aksi durumlarda örgüt içi çatışmaların, verimsizliğin ve karmaşanın çıkması olası bir durumdur. Bu nedenle sosyal örgütlerde güç, yönetim ve örgüt çalışmalarının temel konularından birini oluşturmaktadır.

French ve Raven (1959) tarafından kavramlaştırılan, Raven'ın (1999) yıllar içerisinde yeniden yorumladığı sosyal güç konusu, temel kavramlara değindiği ve sonraki çalışmalar için geniş bir çerçeve sunduğu için alanyazında yaklaşık yarım yüzyıldan beri ilgi görmekte ve temel

sınıflandırmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin güdülenmesinde ve etkili bir öğretim gerçekleştirebilmesinde, etkili bir liderliğin önemi gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bu noktada, okul müdürlerinin okul yönetiminde öğretmenleri güdülemek ve etkili bir öğretime olanak sağlayabilmek için hangi tür güç kullandıklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada müdürlerin okul yönetiminde başvurdukları güç türlerinin saptanması ve mevcut durumun resmedilmesi amaçlanmaktadır. Okul müdürlerinin yönetimde hangi güç türünü sıklıkla kullandığının tespit edilmesi ve bu konuda öğretmen görüşlerinin belirlenmesi bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Okul yönetiminde sergilenen güç türü davranışlarının saptanması, okul müdürlerinin insan ve örgüt konularındaki bakış açılarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgüt ve yönetim dünyasındaki güce ilişkin geleneksel ve modern bakış açılarından hangilerinin hedef evrendeki okul müdürleri tarafından benimsendiği saptanabilecektir.

Çalışmanın sonuçlarıyla eğitim yöneticilerine, örgüt dinamikleri içerisinde güç türleri ve güç kullanımı konularında analiz yapma olanağı sunmaya çalışılmaktadır. Okul yöneticileri, okulun gelişimi ve etkililiği için sahip oldukları güç türleri ve bunlara ilişkin davranışları hangi düzeyde kullandıkları konularında bilgi sahibi olacaklardır. Bu araştırma okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türlerini ortaya koyarak, eğitim politikası saptayıcılarına eğitim yönetici yetiştirme programlarında güç konusunun önemini vurgulama, okul yöneticilerine de öğretmenlerle olan iletişim biçimlerinin farkına varma olanağı sunduğu için önemli görülmektedir. Kuramsal olarak çizilen çerçeve güç türleri konusunun alanyazında tartışılmasına katkı sağlayacak ve Türkiye'deki ilköğretim ve liselerde kullanılan güç türleri ile diğer ülkelerdeki sonuçların karşılaştırılma olanağı ortaya çıkacaktır.

Sınırlıklar

Araştırmanın sınırlıkları aşağıdaki maddelerde açıklanmaktadır.

1. Araştırma, 2008-2009 Eğitim Öğretim yılı birinci döneminde Eskişehir ve Bilecik il merkezlerindeki devlet okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürü görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırmada French ve Raven (1959) ve Raven (1999) tarafından kavramlaştırılan güç türleri sınıflandırması temel alınarak geliştirilen ölçme aracı kullanılmıştır.

Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda sunulmaktadır.

Güç. Arzu edilen bir amacın gerçekleştirebilmek ve hedefe ulaşabilmek için engellerin ortadan kaldırılması süreci, işleri yaptırabilme ve insanları kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada güç kavramı, müdürlerin okul amaçlarını gerçekleştirebilmek ve öğretmenleri yönlendirebilmek için sergiledikleri davranışların dayanağı olarak kullanılmaktadır.

Güç Türleri. Okul müdürlerinin öğretmenlere iş yaptırabilmek ve okulda etkili bir yönetim sergileyebilmek için başvurduğu yeteneklerdir.

Yumuşak Güç. Okul yönetiminde kişisel niteliklere dayalı, öğretmenler üzerinde sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanımının ön plana çıktığı, profesyonel, olumlu, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımını içeren yönetici davranışlarıdır. Uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türleri bu gruba dahildir.

Sert Güç Türleri. Okul yönetiminde daha çok makama bağlı, dikey iletişim kanalının kullanılması ve emir verici bir tarzda öğretmenlerin yönlendirilmesidir. Ödül, zorlayıcı ve karşılıklı güç türleri bu gruba dahil olmaktadır.

Zorlayıcı Güç. Okul müdürlerinin yönetimde öğretmenlere üzerinde fiziki güç, disiplin soruşturması, uyarıda bulunma gibi doğrudan olumsuzluk içeren eylemler ile ödül, ek ders, izin gibi iş ortamındaki olumlu havanın ortadan kaldırılmasına yönelik eylemlerde bulunmasıdır.

Ödül Gücü. Okul müdürlerinin öğretmenler için ek ders artışı sağlama, takdir etme, daha fazla sorumluluk verme, övme, ayrıcalık tanıma gibi olumlu türden pekiştireçler ile bazı olumsuzlukları ortadan kaldırmasıdır.

Uzmanlık Gücü. Okul müdürlerinin eğitim ve yönetim konularıyla ilgili sahip olduğu, mevzuata ve teknik bilgiye dayalı özel yeteneklerle öğretmenleri yönlendirmesidir.

Karşılıklı Güç. Okul müdürlerinin sahip olduğu yasal yetkiyle, daha önceki olumlu performanslarına karşılık olarak öğretmenlere daha hoşgörülü ve esnek olması, yöneticilik görevi teklif etmesi ve her iki tarafın da beklenilenin üzerinde olumlu davranmasıdır.

Bağlılık Gücü. Okul müdürlerinin, işbirliği sağlamaya, öğretmenlerin desteğini almaya ve uyumlu bir ortamda öğretim yapılmasına yönelik öğretmenlere karşı sergilediği davranışlardır.

Bilgi Gücü. Okul müdürlerinin karar sürecinde öğretmenleri bilgilendirmesi, onlara gerekli açıklamaları yapması, ikna gücüne dayanarak ve bilgisini ön plana çıkararak yönetim etkinliklerini yerine getirmesidir.

Karizmatik Güç. Okul müdürünün kişiliğine, bireysel özelliklerine ve örneklik oluşturma durumuna bağlı olarak öğretmenlerce lider olarak görülmesidir.

Okul Müdürü. Mevzuat doğrultusunda okulu yönetmekle sorumlu olan yöneticidir.

Öğretmen. Okulda eğitim öğretim etkinliklerini gerçekleştiren ve yönetim görevi olmayan kişilerdir.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yönetimde kullanılan güç kavramına ilişkin bilgiler sunulmakta, örgüt yaşamı ve sosyal psikloji açısısından ilgili kavramlar çerçevesinde güç tanımları yapılmakta ve düşünürlerce yapılmış olan güç sınıflandırmaları incelenmektedir. Örgüt içerisinde gücü kullanan kişi olarak yönetici ve örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı iletişim güç kavramı bağlamında özetlenmektedir.

Güç ve İlgili Kavramlar

Bu bölümde güç kavramı tanımlanmakta, ilgili kavramlarla ilişkisi incelenmekte ve alan uzmanlarının görüşlerine yer verilmektedir.

Güç

Güç gibi soyut kavramları, ilişkide olduğu kavramlar aracılığıyla tanımlamak daha doğru görünmektedir. Böylece yakın anlamlı kelimelerle arasındaki fark vurgulandığı gibi anlam karmaşasının da önüne geçilmiş olur. Pfeffer'e göre (1987, 311) güç, bağlam içerisinde ve ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir insanın tek başına güçlü veya güçsüz olduğundan bahsetmek yerine onu diğer insanlara ve bulunduğu makamlara göre konumlandırmak daha doğrudur.

İlgili alanyazında güç ile ilgili birçok kavram kullanılmaktadır. Bu kavramlar, çok küçük farklarla birbirlerinden ayrılabildikleri gibi, bazıları da güç yerine kullanılabilmektedir. Güç ile ilgili olarak otorite, kontrol, yetki, etkileme, hiyerarşi ve bürokrasi gibi kavramlardan söz edilmektedir. Otoriteden daha geniş bir kavram olarak güç, kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Otorite ise örgüt içerisindeki makamın vermiş olduğu ve çalışanların büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğu yasal yetki ve sorumluluklardan oluşmaktadır (Bayrak, 2000, 30).

Güç, çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve bazı kelimelerle birlikte kullanılmaktadır. Oxford Advanced Learner's Dictionary (2001), güç kavramını tanımlarken, bununla yakından ilgili olarak kontrol, yetenek, otorite

ve etki kelimelerini birlikte kullanmaktadır. Güç kavramı, kişisel özellikler, davranış değiştirme veya dirençlerin ortadan kaldırılma süreci ile ilişkilendirilirken basit anlamda otorite ve işleri yaptırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Nesler, Quigley, Aguinis, Lee ve Tedeschi, 1999, 750). Peiro and Melia (2003, 15) güç konusunda literatürde iki temel yaklaşımın var olduğunu belirtmektedir. Birincisi Marx ve Weber tarafından geliştirilen dirençlere meydan okuma ve egemenlik sağlama anlamında kullanılan güç türü; diğeri ise genel yönetim anlayışına uygun olarak kabul gören yasal otorite anlamındaki güç türüdür.

İnsanların sosyal yaşamlarındaki davranışlarının güç ilişkilerine göre belirlendiği ve bütün sosyal ilişkilerin bir çeşit güç ilişkisini yansıtan bir nitelik taşıdığı ileri sürülmektedir (Hall, 1977, 197; Milton, 2000). Bu anlamda güç, bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır. Pfeffer'e göre güç (1987, 311) arzu edilen bir amacın gerçekleştirilmesi veya hedefe ulaşabilmek için engellerin ortadan kaldırılması sürecidir. Fromm, güç kavramını bireylerin çevresindeki diğer insanlarla iletişime geçme potansiyeli olarak açıklamakta; insan doğasının baskı ve zorlama içermeyen özelliğine vurgu yapmaktadır (Gong, 2006, 784). Güç veya sosyal güç, işleri yaptırabilme ve insanları kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlanmakta; bu niteliğiyle yaptırım ve zorlama içermektedir (Kuokkanen ve Leino, 2000, 238; Gibson, Ivancevich, Donnely, Konopaske, 2003, 277; Brauer ve Bourhis, 2006, 611).

Güç ile ilişkili diğer önemli bir kavram, bağımlılık' tır. Buna göre bir kişi, diğerlerinin ihtiyaç duyduklarına ne kadar sahipse onları kendine o kadar bağımlı kılar ve onlar üzerinde güç kazanır. Bağımlılık oluşturmak için kontrol edilen şeyin önemli olarak algılanması ve ortamda yaygın şekilde kullanılmaması ölçüt olarak ileri sürülmektedir (Bayrak, 2000, 33).

Her eylemci ve her ihtiras sahibi hedefine varmak için bir güç harcar. Dünyada hiçbir güç sınırsız değildir. Güç, pil gibidir; hiç kullanılmadığında veya aşırı kullanıldığında bitişi de çabuk gelir (Kıvanç, 2007, 7). Postmodernistlere göre kaygan, karmaşık ve değişken anlamlara sahip bir kavram olarak güç, bilgi ile iç içe geçmiş bir kavramdır. Gücün olduğu yerde bilginin de olduğu ve bilgi aracılığıyla gücün arttığı ileri sürülmektedir. Güç karşısında insan hem nesne hem de özne durumundadır. Geleneksel bakış

açısına göre sosyal güç, rasyonaliteden tamamen bağımsız gibi durmasına karşın postmodern bakışa göre rasyonel bakış, sosyal güce indirgenmektedir (Fricker, 1998, 160; Kuokkanen ve Leino, 2000, 237).

Etzioni'ye göre güç (1961, 4) bir öznenin, isteklerini ve emirlerini yerine getirmesi için diğer bir özneyi etkileme veya ikna etme sürecidir. Bir kişinin örgüt içerisinde güç sahibi olması, kendi istekleri doğrultusunda diğerlerini etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi ile mümkün olmaktadır.

Güç, işlerin istenen şekilde yürümesi için sahip olunan yetenek olarak da tanımlanmaktadır. Önemli olduğuna inandığı bir proje için yüksek bütçeye gereksinim duyan bir yöneticinin gücü, hedeflediği bütçeyi elde etme yeteneği ile ölçülürken, genel müdür olmak isteyen bir yöneticinin gücü amacına ulaşma becerisi ile ölçülmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1996, 413).

Güç, otorite ve etkileme kavramları çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Güç, bazen kaynak veya kapasite olarak tanımlanırken, bazen de uygulanan şey olarak ifade edilmekte, fakat etki kelimesi ile karıştırılmaktadır. Etki kelimesi bazen güç ile aynı anlamda kullanılırken, bazen de güç kaynaklarının hareketlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Otorite ise formal olarak oluşturulmuş durumsal güç veya meşru güç şeklinde tanımlanmaktadır (Hales, 1997, 22).

Güç, otorite, etki gibi kavramları söz konusu olduğunda birbirlerinden bağımsız bir tanımlama yapmak mümkün gözükmemektedir. Burada açıklanmaya çalışılan ilgili kavramlar güç kavramını bir yönüyle nitelemekte ve tanımlamaktadır. Gücü tanımlarken etkileme, otoriteyi tanımlarken güç kavramlarına atıfta bulunmak ayrıntılı bir tanım geliştirmek için zorunlu olmaktadır. Güç, informal otorite olarak tanımlanabildiği gibi, otorite de yasal güç kullanımı olarak ifade edilmektedir (Luthans, 1992, 427). Bu noktada, bu kavramların en belirgin özelliklerine vurgu yapılarak ve diğerlerinden ayırt edilen özelliğinin altı çizilerek yapılacak tanımlamalar daha doğru görünmektedir.

Etki

Etki veya etkileme kavramı alanyazında güç ile oldukça yakın anlamlı olarak kullanılmakta, bazen birbirinin yerine geçmekte, bazen de karıştırılmaktadır. Örgüt veya sosyal psikoloji alanında daha somut olarak

etki stratejileri şeklindeki kullanım daha yaygındır. Etki stratejileri, yöneticilerin sahip oldukları gücün, astlara iş yaptırabilmek için eyleme dönüştürülmüş hali olarak tanımlanmaktadır. Etkileme, gücün eyleme dönüşmüş halidir (Somech ve Drach-Zahavy, 2002, 167).

Etki, bir kişinin belirlediği hedef doğrultusunda diğer bir kişinin davranışlarını değiştirmeye yönelik kişilerarası bir etkileşimdir. Polis memurunun *dur* işaretini görünce aracını durduran bir sürücü polis memurundan etkilenerek onun hedeflediği şekilde hareket etmiştir. Sürücü, polisin işaretini görünce hızını daha da arttırarak yoluna devam etse bile etki olayı gerçekleşmekte, fakat hedeflenenden aksi bir durum söz konusu olmaktadır (Katz ve Kahn, 1966, 218).

Etki kavramının özneye, etkilemenin yönüne, içeriğine ve nesne üzerinde neden olduğu değişime göre bazı kavramlarla yakın anlamlı olarak kullanıldığını belirten düşünürler (Katz ve Kahn, 1966, 219; Peiro and Melia, 2003, 15), bu kavramların en belirgin olanlarını kontrol, güç ve otorite olarak sıralamaktadır.

Levin'e göre güç, etkilemenin oluşabilmesi için gereken potansiyeldir (Lippitt, Polansky, Redl ve Roser, 1959, 237; Gold, 1959, 252). Etkileme ise güç kullanılırken yararlanılan süreç olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1989, 245). Güç ve etkileme kavramlarını yakın anlamlarda tanımlayan Cartwright ve Zander'e göre (1959, 216) A öznesi B nesnesinin durumunda veya davranışında değişikliğe yol açıyorsa etkileme gerçekleşmektedir. Etkilemenin oluşabilmesi için A'nın giriştiği eylemin B üzerinde değişimle sonuçlanması gerekmektedir. Güç ise A'nın B'yi etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle güç, etkileme yeteneğidir. Buna göre bir kişinin diğer bir kişi üzerinde güç sahibi olabilmesi, durumu ve davranışlarıyla onu etkilemesiyle mümkün olmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerde güce dayalı davranışlar görebilmek için iki durumdan söz etmek ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

a. Öznenin sahip olduğu özellikler veya güç kaynakları,

b. Nesnenin gereksinimleri, beklentileri veya güce eğilimleri.

Yukarıdaki duruma örnek vermek gerekirse, A konumundaki kişinin sahip olduğu makam, B'nin beklentilerine ve gereksinimlerine daha rahat ulaşabilmesine olanak sağlıyorsa etkilemenin gerçekleştiğinden söz edilebilir.

Etkileme, güç kaynaklarına dayanarak diğerlerinin davranışlarını değiştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliğiyle bütün güç türleri içerisinde bir çeşit etkilemenin olduğundan söz edilebilir. Güç türünün açık ve doğrudan kullanımına bağlı olarak dışsal olabileceği gibi, güç kaynağının içsel olduğu ve dolaylı olarak varlığını hissettirdiği ortamlar da olabilir. Her çeşit gücün karşılığında doğrudan ve dolaylı olarak etkilemenin olduğunu söylemek mümkündür (Hales, 1997, 26).

Sosyal güç ve etkileme stratejileri, alanyazında birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir. Sosyal güç daha genel bir kullanım olarak kişilerin sahip olduğu birikimi ifade ederken, etkileme teknikleri belirli durumlardaki özel davranış örneklerine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte öğretmeninin ricasını yerine getiren bir öğrenci, bu isteği öğretmenlere toplumda atfedilen sosyal güç algısından etkilenerek yerine getirmiş olabileceği gibi, etkileme taktiklerinde olduğu gibi bir ödül veya daha yüksek not gibi özel bir beklenti içerisine girerek yapmış olabilir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999, 16).

Gibson ve diğerleri (2003, 277) güç ve otorite kavramlarının farklılığına vurgu yaparken güç ve etki kavramlarını birbirlerinin yerine kullanıldığını belirtmektedir. Lowe'a göre (2006, 63) güç ve etkileme kavramları sadece yönetim konumlarına özgü değildir; otorite kavramı ise genellikle makam gücü ile birlikte kullanılmaktadır.

İkna etme yönteminin en önemli etkileme kanallarından biri olduğunu savunan Kotter'a göre (1996, 426) yönetici açısından bazı noktalarda sıkıntılara yol açabilmektedir. Çok zaman alması ve yetenek ve bilgi gerektirmesine ilaveten dinleyicinin pasif konuma geçmesi veya dinlemekten vazgeçmesi gibi olumsuzluklarla da sonuçlanabilmektedir.

Sonuç olarak, güç söz konusu olduğunda etkilemenin de var olacağını söylemek mümkündür. Sahip olunan güç başkalarının üzerinde değişikliğe yol açıyorsa etkilemenin gerçekleştiği söylenebilir. Güç sahibi olan kişi bu gücünü kullanarak diğer insanları farklı şekillerde etkileyebilir. Bunu Cartwright ve Zander (1959, 219) şu örnekle açıklamaktadır: Kızlarını arkadaş grubundan ayırmak isteyen bir aile sahip oldukları güçleri farklı yöntemler kullanarak kızları üzerinde etkili olabilir:

- Onu ikna ederek arkadaş grubunun sakıncalarından bahsedebilir,
- Güçlerini kullanarak grupla bir daha görüşmemesini emredebilir,

- Onlarla görüşmemesi karşılığında kızlarının harçlığını yükseltebilirler,
- Arkadaş grubuyla görüşmeye devam ederse cezayla tehdit edebilirler,
- Arkadaş grubundan ayırabilmek için diğer bir ülkedeki okula gönderebilir,
- Ona ev hapsi uygulayarak arkadaş grubuyla görüşmesini engelleyebilir.

Görüldüğü gibi etkileme eylemi değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir. Güç sahibi, gücünü değişik şekillerde kullanarak insanları etkileyebilmektedir. Yönetimin özünde yer alan etkileme süreci, en genel anlamıyla yöneticinin astına iş yaptırmada uyguladığı davranış stili olarak tanımlanabilir (Balcı, 2005, 56).

Buradaki açıklamalara ve tanımlara bakıldığında etki veya etkilemenin bir çeşit sonuç olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin diğerleri üzerinde etkili olabilmesi onlar üzerinde bazı değişikliklere yol açabilmesi anlamına gelmektedir. Güç, etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta iken, etkileme bu yeteneğin sonuca dönüşmesidir.

Otorite

Güç ile yakından ilgili bir başka kavram da, otoritedir. Daha dar bir anlamı olan otorite, kurumsallaşmış ve yasallaşmış gücü tanımlayan bir kavram olarak, güç ve iktidarın meşru kullanımı anlamına gelmektedir. Otorite bir bireyin, sistemin veya örgütün belirli niteliklerinden dolayı herkesçe kabul edilen ve gönüllü itaat edilen konumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Kızılçelik ve Erjem, 1992, 315; Hoy ve Miskel, 2001, 217; Cevizci, 2000, 785).

Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki normlara karşı sergiledikleri uyum ve uyumsuzluk noktasında altı çizilmesi gereken en önemli kavramın otorite olduğunu belirten Katz ve Kahn'a göre (1966, 203) otorite, kişilere ve makamlara özgü olarak hem çalışanlar, hem de yönetici tarafından yönetime atfedilen meşru bir güç olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle meşru güç türü ödül ve ceza ile desteklenmek durumundadır.

Güç ve otorite kavramlarının geçmişten gelen bir alışkanlık olarak ve genellikle Weber ve Fayol'un öğrencileri tarafından aynı anlamlarda ve hiyerarşik olarak algılandığını belirten Ott (1996, 381) bu anlamlarıyla örgüt içerisindeki konumundan dolayı otoritesi olan yönetici, müdür, müfettiş gibi kavramların benzeştiğini ileri sürmektedir. Buna karşın gücün dikey olduğu gibi yatay olarak da etkili olabileceği ve sadece resmi statüye sahip olanlara özgü olmayabileceği ileri sürülmektedir. Hall'a göre (1977, 215) yatay ve dikey olmak üzere iki tür güç ilişkisini örgütlerde görmek mümkündür. Etkileşimde bulunan taraflar arasında sahip olunan güç derecesi aynı olduğu zaman yatay iletişim geçerli olmakta ve bu durumlarda taraflar güç gösterisinde bulunamamaktadır. Taraflardan birisi daha güçlü konuma geçtiğinde ise dikey iletişim biçimi gözlemlenmekte ve sahip olunan gücün düzeyine göre çeşitli uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı etkileşim ve iletişimin olmadığı veya tarafların birbirlerini etkilemeye yönelik eylemde bulunmadığı durumlarda güç kullanımından bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Sergiovanni, Burlingame, Gimbs ve Thurston (1999), güç ve otoritenin, örgütsel yaşamda en fazla kullanılan kavramlar olmasına karşın yeterli tanımlamalardan yoksun olduklarını belirtmektedir. Güç, yaptırım yoluyla diğerlerini etkilemek şeklinde tanımlanmakta, sonucunda güce maruz kalanların daha iyi bir durumda olacakları varsayılmaktadır. Otorite; tehdit, söz veya ikna yöntemlerinden öte meşru güce dayanmaktadır. Otoriteyi belirleyen, otorite sahibinin örgüt içerisindeki konumudur; makama bağlı olduğu gibi resmiyetten bağımsız da olabilir. Bununla birlikte otoriteye sahip olmak kadar onu kullanabilmek de örgüt içerisinde etkili olabilmek için önem taşımaktadır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileme gücüne sahip kişiler olabildiği gibi, otoritesini kullanamayan kişilere veya yöneticilere de rastlamak mümkündür (Koçel, 1989, 242).

Otorite, sahip olunan gücün etkileme amacıyla meşru bir şekilde kullanımı anlamına gelmekte olup, meşruluk ve kabullenilme yönüyle güç kavramından farklılaşmaktadır. Meşru olmayan yollarla güç kullanımı olarak ise "çıplak güç" ifadesini görmek mümkündür. Otoriteyi ilişkili olduğu kavramlardan ayıran en temel fark, otorite sahibinin gücünü makamından veya rütbesinden alıyor olmasıdır Her çeşit güç kullanımının karşılığında

meşru olan ve meşru olmayan bir etkilemenin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Uygulamada, fiziki güç sonucunda ortaya çıkan etkileme, güce maruz kalan açısından meşru olmayan bir durum ortaya çıkarırken, iknaya dayanan normatif güç ve etkileme türü meşru güç kullanımı olarak ifade edilmektedir (Luthans, 1992, 427; Lowe, 2006, 63; Hales, 1997, 27). Bu anlamda otoritenin üç temel özelliğinden bahsedilmektedir (Hoy ve Miskel, 2001, 217):

1. Astların gönüllü uyumu,
2. Astların, emir almadan karar vermeme durumları,
3. Grup normları tarafından meşrulaştırılan güç ilişkileri.

Güç ile ilgili kavramlar arasında yer alan otorite, formal liderin grup üzerindeki meşru güç kullanımını belirtmek için kullanılmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2000, 114). Meşru güç olarak kullanılan otorite kavramı, kullanılan güç türü ile doğrudan ilgilidir. Kullanılan güç türünün meşruluk düzeyi, otorite kavramına olan yakınlığını ifade etmektedir. Normatif güç, meşru güç olarak kabul edilirken ekonomik güç orta düzeyde, zorlayıcı güç ise en alt düzeyde meşru kabul edilmektedir (Etzioni,1961,15). Weber' e göre güç, zorlama içerirken, bir güç çeşidi olarak otorite yargıya ve yasallığa dayanmaktadır. Güzel davranışlarıyla takipçilerine itimat telkin etmeyen yöneticilerin otoritesi, dolayısıyla liderliği de tartışmalı bir duruma düşmektedir. İktidar, insanları itaat etmeye zorlama gücüdür, otorite ise insanları gönüllü itaate yöneltme yeteneğidir. Böyle bir sistemde astlar üstlerinin emirlerini meşru kabul ederler (Hall, 1977, 197; Özel, 2008).

Örgüt içerisindeki statünün hiyerarşik durumuna göre yetkileri artan veya azalan otoritenin genelde aşağıdaki özelliklerinden bahsedilmektedir (Gibson ve diğerleri, 2003, 277):

- Kişinin örgüt içerisindeki statüsüne bağlı olan otorite, kişisel özelliklerden kaynaklanan bir durum değildir.
- Astlarca kabul edilen yasal bir duruma dayandığı için uyum sıkıntısı yaratmaz.
- Örgütsel hiyerarşi içerisinde dikey olarak etkisini gösterir.

Otorite kavramı etrafında şekillenen güç ilişkilerinin günümüz dünyasında tek başına yeterli ve etkili olamayacağı ileri sürülmektedir. Örgütsel yaşamda öğrenen örgütleri hayata geçirmenin öneminden söz eden Senge (1996, 506), bunun en önemli adımlarından birini geleneksel olarak

süregelen otoriter ve kontrol eden örgütsel yapıdan uzaklaşmak olduğunu ileri sürmektedir. Kotter'a göre ise (1996, 429) yöneticiler formal otoritelerini kullanarak örgüt içerisindeki güçlerini arttırabilirler. Fakat yasal otorite, sadece bir çeşit güç kaynağı olarak güç sağlamakta yeterli değildir.

Güç kullanımının meşru sonuçlara ulaşması açısından aşağıdaki durumların ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir (Hales, 1997, 27):

1. Fiziki güç baskı, tehdit ve sınırlama içerdiği için güce maruz kalan açısından meşru görülmemekte ve uzaklaşmayla neticelenmektedir.

2. Moral ikna, anlamlar ve duygular aracılığıyla normatif bir etkilemeye yol açabileceği için kişiler açısından meşru kabul edilmekte ve moral uyum ifade eden işaretlerle kabul görmektedir.

3. Ödül beklentisi, olanaklardan yoksun bırakma yoluyla ekonomik yaptırım içerdiğinden her zaman meşru kabul edilmemektedir.

4. Rasyonel ikna, bilgi gücünün kullanımını meşrulaştırdığı gibi olumsuzlukla da sonuçlanabilir.

Sonuç olarak, güce göre daha dar bir anlamda tanımlanan otoritenin meşruluğu ve taraflarca kabul edilebilirliği daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Otorite, kişinin örgüt içerisindeki konumuna bağlı olarak sahip olduğu yasal ve meşru güç olarak tanımlanmakta (Gibson ve diğerleri, 2003, 277) ve formal örgütlerde en sık başvurulan güç türleri arasında sayılmaktadır. Yöneticinin bulunduğu konumdan edindiği güç olduğu için üyelerce de meşru ve yasal kabul edilmektedir.

Hiyerarşi

Weber tarafından klasik bürokratik örgütlerin en temel özelliği olarak tanımlanan hiyerarşi, yetkilerin ve otoritenin büyük oranda yöneticiye ait olduğu örgüt yapıları için geçerlidir (Wynn, 2006, 458). En genel anlamıyla hiyerarşi, örgütte ast-üst ilişkilerinin meydana getirdiği roller sistemi olarak tanımlanmaktadır(Balcı, 2005, 76).

Hiyerarşi denildiğinde örgütün formal yapısı anlaşılmaktadır. Yapı, kurallar, görevler, işbölümü gibi örgütün resmi özelliklerine vurgu yapan formal yapı ile birlikte resmi olmayan yanına vurgu yapan bir de örgütün informal yapısı vardır. Formel yapısı ile birlikte var olan informal yapı, örgütsel yapının anlaşılmasına katkı yapmaktadır (Barnard, 1992, 96).

Örgüt içerisinde gücün toplandığı yer ve dağılımı, örgütün demokratik veya hiyerarşik yapısı hakkında bilgi vermektedir. Yatay olarak gücün dağılımı, yasama ve yürütmenin ayrı organlarca kullanımı ve paylaşımı demokratik bir örgüt yapısına işaret ederken, piramit şeklinde gücün belirli noktalarda toplanması ve dikey olarak azalması hiyerarşik bir yapıyı göstermektedir (Katz ve Kahn, 1966, 212).

Örgütler içerisinde hiyerarşik durumların güç ilişkilerini ortaya çıkardığını savunan Sayles (1985, 87) en önemli güç kaynağının rutinlikten uzaklaşmak olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte her türlü karar alma eylemi de bir çeşit güç gösterisi olmaktadır. Pfeffer' e göre (1987, 310) güç konusu genellikle hiyerarşik olarak algılanmakta, müfettişlerin memurlar veya patronların çalışanlar üzerinde sahip olduğu yetki olarak düşünülmektedir.

Astların her şartta üstlere itaat etmesi temeline dayanan hiyerarşi kavramı, bu özelliğiyle örgüt içerisinde tatminsizlik, yabancılaşma, direnç ve muhalefet oluşturduğu için olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Buna karşın örgütsel etkililiği sağlayabilmek için liderlik, kontrol, hesap verebilirlik, işbirliği ve emir gibi hiyerarşik basamakların örgüt yapıları için en temel dinamikler olduğu ileri sürülmektedir (Wynn, 2006, 459). İnsanların bir dizi ortak hedef etrafında toplanması, bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin ortak bir perspektifi ve eşgüdümü sağlayacak ortak bir dil benimsemeleri hiyerarşik otoritenin büyük ölçüde önemini yitirmesine neden olur. İnsanlar üstlerden gelecek emirleri beklemeden işbirliği içerisinde çalışma fırsatı bulurlar (Pfeffer, 1992, 36).

Sonuç olarak, örgüt içerisinde güç kavramıyla ilgili olarak etkileme, otorite ve hiyerarşi kavramlarının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlarla birlikte kontrol kavramı da kullanılmaktadır. Bütün bu kavramların benzeştiği ve farklılaştığı noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Güç, A öznesinin B nesnesini etkileme potansiyeli veya dirençlere rağmen kendi çizgisine getirme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Güç, etkilemenin gerçekleşebilmesi için bulunması gereken kapasitedir. Bir başka ifadeyle güç, etkileme yeteneğidir. Güç sahibi, karşısındaki kişi üzerinde etkili olabilecek türde enstrümanlara sahip olarak bu güçle istediği zaman diğer bireyler üzerinde etki oluşturabilir. Trafiği düzenlemekle görevli polis memuru sahip olduğu yasal güçle araçları durdurabilir ve trafiğin seyrini değiştirebilir.

2. Etki, A öznesinin eylemi sonucu B nesnesinin davranışlarında, düşüncesinde, tavırlarında, hedeflerinde ve gereksinmelerinde görülen değişiklik olarak ifade edilmektedir. Öznenin eylemleri sonucunda nesnenin durumunda veya davranışında değişiklik meydana geliyorsa etkileme gerçekleşmiş demektir. Etkilemenin oluşabilmesi için A'nın giriştiği eylemin B üzerinde değişimle sonuçlanması gerekmektedir.

3. Otorite, örgüt içerisindeki konumla ilişkilendirilen güç veya yasal güç olarak tanımlanmaktadır. Yasal güç kaynağı olarak otorite, kişinin örgütsel yapı içerisinde bulunduğu konumdan ve üstlendiği rolden kaynaklanmaktadır.

4. Kontrol, A öznesinin sahip olduğu gücün B nesnesi üzerinde gerçekleştridiği uyum davranışı olarak tanımlanmaktadır Kontrol kavramı etki sürecinin başarılı olmasıyla yakından ilgilidir. Bir kişinin diğer bir kişi üzerinde kontrolünün olduğundan söz edilmesi, etkileme eyleminin gerçekleştiği ve bu süreçte sözkonusu olan dirençlerin başarılı olamadığı anlamına gelmektedir.

5. Hiyerarşi denildiğinde örgütün formal yapısı anlaşılmaktadır. Yapı, kurallar, görevler, işbölümü gibi örgütün resmi özelliklerine vurgu yapan formal yapı örgüt hiyerarşisinin en temel özellikleridir.

Bütün bu tanımlar sonucu, güç konusu kullanıldığı bağlama göre farklılaşmakta, ifade edilen kavramsal farklılıklara uygun olarak formal-informal, doğrudan-dolaylı veya etki-otorite gibi daha ince ayrıntılarla birlikte kullanılmaktadır.

Örgüt Yaklaşımları ve Güç Algıları

İnsanlar, tarihin her döneminde kendileri için belirledikleri bazı amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmişlerdir. Yirmibirinci yüzyılda bilgiye ulaşmak ve teknolojik gelişmeleri yönetmek için bir araya gelen insanlar, geçen yüzyılda ülke ordusunun savaş meydanlarında zafer kazanması için birlikte hareket etmiştir. Derebeylerine karşı mallarını koruyan ortaçağ insanı ile geçimlerini sağlamak için avcılık ve tarım yapan insanların da gerçekleştirmek üzere yola çıktıkları belirli amaçları vardı. Bu zaman dilimleri arasındaki en önemli ve belirgin fark, geçmiş dönem insanlarının bugünkü kadar zengin bir örgüt ve yönetim teorilerine, kavramlarına ve birikimine sahip olamamasıdır.

Endüstri devrimiyle birlikte sayıca artan karmaşık örgütsel yapılar, yönetim dünyasında farklı anlayışların ve bakış açılarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde örgütlerin daha etkili ve verimli çalışması üzerine teoriler geliştiren Klasik Örgüt Yaklaşımı, yüzyılın ikinci yarısına doğru yerini işletme ortamındaki insanların sosyal ve psikolojik özelliklerine vurgu yapan İnsan İlişkileri eksenli yaklaşımlara bırakmıştır. Her iki yaklaşımın da sistemli bir şekilde işletme ortamlarında sentezlenebileceğini ve sosyal özelliklerin daha etkin olarak gözetilebileceğini ileri süren Sistem Yaklaşımı yönetim dünyasında yerini almıştır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde mevcut teorilere karşı alternatif olma iddiasında eleştirel ve postmodern yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Bütün bu yönetim yaklaşımları bir araya gelmiş insan gruplarının yönetilmesi üzerine farklı teoriler üretmişlerdir. Doğrusal olarak yönetim düşüncesinin evrimi zaman cetvelinde ifade edildiğinde, M.Ö başlayıp 1800'lü yıllara kadar uzanan dönem "Bilimsel Öncesi Dönem", endüstri devrimiyle başlayan ve 1940'lara kadar devam eden dönemde ise "Klasik Yönetim Yaklaşımı" gündeme gelmiştir. Klasik yönetim yaklaşımının bir devamı olarak ortaya çıkan ve 1960'lı yıllara kadar devam eden "Neo Klasik Yönetim Yaklaşımı", 1960'lı yıllardan sonra başlayan ve günümüze kadar uzanan sistem yaklaşımı, post modern yaklaşım veya durumsallık yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Özalp, Koparal, Berberoğlu, 1997, 19; Aslanargun, 2003, 45).

Yeni kavramlar ve güncel tartışmalar ışığında yapılan tanımlara karşın örgüt ve yönetim kavramlarının tarihi ile insanın yeryüzü macerasının tarihi arasında eş zamanlılık olduğu söylenebilir. Günümüzde "belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların etki ve verimli bir şekilde işe koşulması" olarak yapılan bir tanım en genel anlamıyla örgüt ve yönetim kavramlarını açıklar niteliktedir (Jackson ve Morgan, 1978, 13; Rollinson, 2002, 357).

Yönetim dünyasında yaşanan anlayış değişimleri doğrultusunda yöneticilerin başvurduğu güç türleri de değişmektedir. Döneme hakim olan bakış açısı doğrultusunda yöneticiler, farklı güç türlerine başvurarak örgütsel amaçları gerçekleştirme yoluna gitmişlerdir. Yirmibirinci yüzyılın ilk yıllarında bürokrasi yaklaşımı yerini liderlik, takım ruhu ve değer eksenli yorumsamacı

yönetim stillerine bırakırken (Barbour, 2006, 27) yöneticiler de otoriteye dayanan güç kaynaklarını uzmanlığa dayalı yaklaşımlarla değiştirmiştir.

Minzberg'e göre (1987, 364) örgütsel davranış, örgüte etki eden aktörlerin karar alma sürecinden ve eylemleri kontrol etmeye yönelik güç oyunundan ibarettir. Örgütsel davranışı anlayabilmek için örgüt içerisinde kimlerin etkili olduğu, eylemlerin gerçekleştirilmesi için nelere gereksinim duyulduğu ve her birinin bu eylemler için nasıl güç kullanabileceği gibi konuların bilinmesi gerekir. Üretilen ürünlerin yüzde 85-90 arasındaki oranın aylıklara ve ücretlere harcanan ve bu yönüyle hizmetliler toplumuna dönüştüğü iddia edilen gelişmiş ülkelerde (Drucker, 1998, 186) örgütsel yaşamın daha karmaşık hale geldiği ifade edilmektedir. Demokrasiyle yönetilen çok kültürlü toplumlarda, yönetim olgusunun da tekdüzelikten kurtulması ve örgüt içi dinamikleri harekete geçirecek zenginlikte yönetim stillerinin geliştirilmesi zorunlu gözükmektedir. Bu noktada yöneticinin güç kaynakları çeşitlenecek, zamana, zemine ve kişiye göre durumsal bir güç kullanımı gündeme gelebilecektir. Otoriter bir yaklaşımla her türlü yetkini tepede toplandığı ve karar alma sürecinin yönetim kademesine özgü olduğu, dolayısıyla bütün gücün yöneticide olduğu yaklaşımların örgüt üyelerine liderlik yapmada yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yerine güç paylaşımının örgüt üyelerini de içine alacak şekilde sağlanması daha uygun görülmektedir.

Güç ve Politika Belirleme

Örgütsel davranış ve örgütsel gelişme konusunda son yıllarda yapılan çalışmalarda güçle birlikte en fazla kullanılan kavramlardan birinin politika olduğu görülmektedir. Karar verme durumundaki yöneticilerin yol haritası olan politika, örgütsel eylemlerin planlanması ve belirlenmesi süreçlerini içermektedir.

"Güce sahip olma ve onu sürdürme yolları üzerine yoğunlaşan" politika, kendisini güçlü kılmak isteyen yöneticilerin başvurması gereken önemli kavramlardan biridir. Yöneticileri konu alan araştırmalar, başarılı yöneticilerin aynı zamanda iyi birer politikacı olmaları gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Rollinson, 2002, 421).

Örgütler, kendilerine has ilgileri, inançları, değerleri, tercihleri, bakış açıları ve algılamaları olan insanların veya insan gruplarının beklentileri ve gereksinimleri için birbirleriyle yarıştıkları, iç içe geçmiş ve birbirleriyle kesişen ilişkilerin yaşandığı karmaşık bir sistemdir. Bu sistemde sınırlı olan örgütsel kaynaklar için bireyler ve bireylerin oluşturduğu koalisyonlar sürekli birbirleriyle yarışmakta ve sonuçta çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir. Çatışma ve yarışmanın yaşandığı bir ortamda güç ve politika en önemli silah haline gelmektedir. Bu nedenle güç, politika ve etki alanı örgütsel yaşam için son derece önemli ve sürekli bir olgu haline gelmektedir (Ott, 1996, 380).

Politik yapılar olarak tanımlanan örgütler, kişilerin ve grupların birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek için mücadelede bulundukları alanlar olarak da görülmektedir. Bu süreçte örgüt üyelerinin güç kazanma ve kullanma yönündeki çabaları örgüt içi politikayı oluşturmaktadır (Koçel, 1989, 250). Örgütsel politikanın olumlu ve olumsuz yönleri Çizelge 1'de özetlenmektedir:

Çizelge 1 . Örgütsel Politikanın Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Yönleri		Olumsuz Yönleri	
ÖRGÜTSEL ESNEKLİK	Politika yoluyla resmi yöntemlerden kaynaklanan hantallık önlenebilir ve örgüte esneklik kazandırır.	*EŞİTSİZLİK, AYRIMCILIK VE ADALETSİZLİK*	Politik etkinlikler azınlıkların çıkarlarını ihmal eden ve bizden olanlar-olmayanlar ayrımını teşvik eden bir sürece dönüşebilir.
MERİTOKRASİ	Poltik yaklaşım, örgüt içerisindeki en uygun ve güçlü kişilerin yetkili makamlara ve liderlğe getirilmesine olanak sağlar.	*KARAR SÜRECİNİ OLUMSUZ ETKİLER*	Politika, bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını ön plana çıkardıkları için karar sürecinde küçük ve hizipsel hesaplar ağır basabilir.
ÇOKLU BAKIŞ AÇILARININ EGEMENLİĞİ	Geleneksel yöntemlerin konuyu sadece tek boyutlu düşünmesine karşın, politika konunun bütün boyutlarını gündeme getirmekte ve değişik boyutlarıyla tartışmaktadır.	*PAYDAŞLARIN ÇIKARLARI İHMAL EDİLİR*	Bazı bireyler ve gruplar örgüt içinde gerçek güce sahip olarak daha etkili olduğu için diğer bireylerin çıkarları ihmal edilebilir.
DEĞİŞİMİ KOLAYLAŞTIRIR	Normal olarak engellenen değişimler politika sayesinde ivme kazanır.	*ETKİSİZLİK VE ZAMAN KAYBI*	Politik davranış, genellikle yoğun olarak kulis faaliyetleri, taraftar toplama ve resmi süreçlerin altüst edilmesini içerdiği için örgütsel enerjinin iç çekişmelere harcanmasına neden olabilir.
KARARLARIN UYGULANMASI	Politik etkinlikler alınan kararların uygulamaya geçilmesini sağlar.	*ADALETSİZ GÜÇ DAĞILIMI*	Gücün kötü amaçlı kullanımı alışkanlık yapacağı için bireylerin azgınlaşmasına ve daha fazlasını istemelerine neden olabilir. Bu nedenle örgüt içi güç dağılımının eşit ve dengeli olması önemlidir.

Bu çizelge, Rollinson (2002, 422)'den çevrilmiş ve uyarlanmıştır.

Çizelge 1' de görüldüğü gibi politik etkinlik kendi başına bir olumsuzluk taşımamasına karşın, insanların örgüt içerisindeki çıkarlarını koruma çabaları

ve sahip oldukları örgüt gücünü suistimal etme olasılığı, politikayı olumsuz bir kavram haline getirmektedir.

Örgütsel bağlam içerisinde genellikle birlikte kullanılmalarına karşın güç ve politika kavramları bazı noktalarda farklılaşmaktadır. Örgütsel politika insanların güce sahip olmak ve onu korumak için ne yaptıklarıyla ilgilenmekte ve başarıya ulaşmanın yollarını aramaktadır. Politika belirsizliğe işaret etmekte olup politik davranışların belirsiz ve zamansız ortaya çıkması anlamına gelmektedir (Rollinson, 2002, 418).

Örgüt içerisindeki güç-politika ilişkisi aşağıdaki ifadelerle açıklanmaktadır (Luthans, 1992, 439):

1. Örgütler kaynak, enerji ve etki alanı açısından birbirleriyle yarışan koalisyonlardan oluşmaktadır.

2. Koalisyonlar etki alanlarını ve çıkarlarını korumak için çaba gösterirler.

3. Örgüt içerisinde orantısız güç dağılımı insanlar üzerinde yıpratıcı etki yapar.

4. Örgüt içerisinde güç kullanımı daha büyük sosyal sistemlerdeki güç kullanımı için ön adım niteliğindedir.

Pfeffer'e göre (1987, 314) güç, olayları ve insanları etkilemeye yönelik bir potansiyel iken, politika güç olgusunun oluşmasına ve örgüt içerisinde kullanılmasına olanak sağlayan davranışları ve eylemleri içermektedir. Güç, sistemin özelliği veya parçası iken politika uygulamada gücün yönünü belirler. Politika, sahip olunan gücün başarıya ulaşacak şekilde kullanılması ve arttırılması çalışmalarını içerir. Bu özelliğiyle politik eylem, gücün kullanıldığı bir eylem olup doğası gereği direnç veya kabullenilmeyle karşılanır.

Güç ve politika kavramları paradigma değişimleri doğrultusunda yeniden yorumlanmakta ve eğitim sistemlerini de etkilemektedir. Temel amacı belirlenmiş hedefleri yerine getirmek olan yapısalcı okullarda, çalışanların tercihleri, resmi kurallar, otoriteler ve rasyonel davranış normlarıyla sınırlandırılmaktadır. Güç merkezli okullar ise bu tür bir bakış açısını basit, gerçekçilikten uzak ve faydasız olarak nitelemekte ve eleştirmektedir. Bunun yerine örgütler ilgileri, bakış açıları, inançları, değerleri, tercihleri ve algıları farklı insanların ve koalisyonların oluşturduğu

karmaşık yapılar olarak düşünülmektedir. Sınırlı örgüt kaynakları için koalisyonlar birbirleriyle sürekli yarışmakta ve bu süreçte kaçınılmaz olarak çatışma yaşanmaktadır. Güç ve politika yoluyla sürdürülen yarışma ve çatışma eyleminde etkilemenin gerçekleşebilmesi için uygun güç ve politika tercihi belirleyici olmaktadır. Bu nedenle güç, politika ve etkileme süreçleri örgütler için vazgeçilmez bir olgudur. Kültürel yaklaşımlar da güç ve politika yaklaşımlarıyla aynı noktada buluşmaktadır. Her iki bakış açısına göre, deneysel, niceliksel, yapısal, standart ve kural eksenli modern yaklaşımlar insanları ve örgütleri tanımlamakta eksik kalmakta, örgütler ve bireyler kendi özellikleriyle biricik oldukları için kültürleri de farklılaşmakta, deneysel olarak ölçülemeyen ve gözlenemeyen davranışlar örgüt yaşamında belirleyici olmaktadır (Shafritz ve Ott, 1987, 304).

Yönetimde Gücün Önemi

Yöneticinin başarısı, örgütsel güce sahip olması ve bu gücü yerinde kullanabilmesi ile yakından ilgilidir. Yönetici, amaçlar doğrultusunda madde ve insan kaynaklarını harekete geçirmek durumunda olduğu için çeşitli güç türlerine gereksinim duymaktadır. Gücü olmayan veya sahip olduğu gücü etkili kullanamayan yöneticiler, bütün işleri kendisi yapmak zorunda kalabilir. Diğer bir ifadeyle güç, yöneticiyi harekete geçiren en temel yönetim organı ve iş yaptırma aracı olarak ifade edilebilir.

Yönetim, kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa çevirir; yönetici ile madde ve insan kaynakları arasındaki amaca yönelik karşılıklı işbirliğinin bir ifadesidir. İnsan kaynaklarının yönetilmesi, madde kaynaklarının ise etkin ve verimli kullanılması sonucunda ortaya çıkan anlamlı iletişim, yönetimin amacına uygun şekilde işlediğini göstermektedir. Örgütsel başarı, genellikle bireylerin uğraşlarında eşgüdümü sağlamada ne derece etkili olduklarına bağlıdır. Bu noktada yönetimin en temel özelliği, elde edilen başarı yöneticinin kendi bilgi ve çabasının yanı sıra büyük ölçüde astlar, müşteriler, meslektaşlar gibi unsurlara bağlı olarak gerçekleşmesi gösterilmektedir (Koçel, 1989, 241; Pfeffer, 192, 27; Drucker, 1998, 232).

Bireysel çabalardan öte grup performansı sonucu ortaya çıkan sinerji, çağcıl örgütlerin ulaşmaya çalıştığı en temel hedefler arasındadır. Hükümetlerin sistemli ve başarılı olarak çalışmalarını sağlamak, bu

çalışmalarını en yüksek verimlilikte gerçekleştirmek ve enerji/para açısından en ekonomik olan yolu tercih etmek şeklinde belirtilen on dokuzuncu yüzyıl yönetim anlayışı (Wilson, 1992, 11) günümüzde yerini insan merkezli yaklaşımlara bırakmaktadır.

Yönetim erki olarak da ifade edilen yönetim gücü, bir örgütte çalışanlar üzerinde yönetimin kurduğu yaptırım gücüdür. Yönetsel erk, soyut olan yönetsel egemenlikten doğan ve örgütü çalıştıran somut güçtür. Yönetsel erkin kaynakları olarak kaba güç, anamal, din, siyaset, toplum ve bilgi gösterilmektedir (Başaran, 2000, 18).

Kotter (1996, 425) yönetimde güç konusunu işlerken üç soruya verilecek cevabın konuyu aydınlatabileceğini belirtmektedir:

1. Yönetsel süreç içerisinde güç konusu niçin vazgeçilmez derecede önemlidir?

2. Etkili yöneticiler gücü nasıl elde ederler?

3. Etkili yöneticiler nasıl ve ne için güç kullanmaktadır?

Schell (1957, 58) yöneticilerin, kendi otoritelerinin sınırlarını bilmelerinin önemine değinmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin sahip olduğu otorite sınırlarının çalışanlarca tam olarak bilinmemesi, bazı durumlarda daha iyi kontrol sağlamaktadır. Bu düşüncenin temeli bilinmeyene yönelik endişe ve korkudan kaynaklanmaktadır.

Karşılıklı etkileşimde bulunduğu insanları etkilemek durumunda olan yönetici, iletişim kanallarını sürekli açık tutmak durumundadır. Örgüt içerisindeki iletişim kanallarına hakim olan yöneticilerin diğerlerine göre daha güçlü olduğu ileri sürülmektedir (Hoy ve Miskel, 2003, 368). Sıradan bir yöneticiyi diğer insanlardan ayıran en belirgin özelliğin, işlerini etkili bir şekilde gerçekleştirme aşamasında diğer insanlara bağımlılık düzeyi olduğunu belirten Kotter (1996, 425), yönetimi bağımlılık niteliğinden dolayı diğer mesleklerden ayırmaktadır. Doktor, matematik uzmanı gibi meslek sahiplerinin başarıları büyük ölçüde kendi yeteneklerine ve çabalarına bağlı olarak gerçekleşirken yönetici, değişik oranlarda astlara, üstlere, hedef kitleye, örgütün diğer birimlerine, çevreye, rakip gruplara ve iş örgütlerine karşı zorunlu bir bağımlılık içerisinde hareket etmektedir.

Örgütlerin etkileşimde bulunduğu sosyal çevre, yönetim kademesinin sahip olduğu gücü olumlu veya olumsuz yönde etkileme kapasitesine

sahiptir. Örgüt içi dinamiklerle birlikte çevresel katılımcıları da dikkate alan yöneticilerin daha güçlü olacağı belirtilmektedir. Yöneticilerin örgüt içerisindeki gücünü arttırmasına katkı yapan etmenler sıralanırken örgüt içi sosyalleşme, kültürel normal, belirsizliği yönetme yeteneği, informal gruplar, hiyerarşi ve çalışanların katılımı gibi süreçlerin dikkate alınmasının öneminden söz edilmektedir (Osland, 1994, 71).

Örgüt içerisinde yöneticinin gücüne etki eden, gücün düzeyini belirleyen çeşitli etmenlerden söz edilmektedir. Bireysel ve örgütsel güç kaynakları, yönetim sürecinde dikkate alınmalı ve dengelenmelidir. Örgüt ortamında güç ve güçsüzlük üreten etmenler Çizelge 2'de gösterilmektedir (Kanter, 1987, 352):

Çizelge 2. Örgüt İçerisinde Güç ve Güçsüzlük Üreten Etmenler

Örgütsel Güce Etki Eden Faktörler	**Güç Üretir**	**Güçsüzlük Üretir**
İş ile iç içe geçmiş kurallar	Düşük	yüksek
Önceden yapılan işler	Düşük	yüksek
Olağan işleyen süreçler	Düşük	yüksek
Her tür görev için onay zorunluluğu	Düşük	yüksek
Astların gelişmeye dönüklüğü	Yüksek	Düşük
Performansı ve yeniliği ödüllendirme	Yüksek	Düşük
Görev tanımlarındaki esneklik	Yüksek	Düşük
İş çeşitliliği	Yüksek	Düşük
İş esnasında kişiler arası etkileşim	Yüksek	Düşük
İşlerin topluma dönük oluşu	Yüksek	Düşük
Üstlerle olan etkileşim	Yüksek	Düşük
Toplantı, konferans ve programlara katılım	Yüksek	Düşük
Problem çözme süreçlerine katılım	Yüksek	Düşük
İşlerin problemlerle ilgisi	Merkezi	Çevresel
Fiziki konum	Merkezi	Uzak
İşe odaklanma	İş dışında	İş esnasında

Çizelge 2 incelendiğinde, örgütlerde klasik yönetim akımının etkisinde şekillenen bürokratik davranışların güçsüzlüğe neden olduğu; toplam kalite, etkileşim, iletişim gibi kavramların etkisinde şekillenen, çalışanların merkezi bir konumda bulunduğu stratejik yönetim temelli yaklaşımların yöneticinin gücünü arttırıcı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetim Düşüncesi ve Geleneksel Toplumlarda Güç

Yönetime ilişkin ilk kaynaklara göre, ilkel toplumlar kendilerini savunmak amacıyla hendekler kazmışlar, duvarlar yapmışlar, beslenmek için birlikte sürek avlarına çıkmışlar ve doğal yıkımlardan kaçınmak için birlikte yaşamayı tercih etmişlerdir. Ev yapmak için bir araya gelen insanlarla birlikte yönetim uygulamalarının da görüldüğü ifade edilmektedir. Tarım devriminde üretilen ürünlerin saklanması, satılması ve elde edilen zenginliğin korunması, toplumda etkin bir işbirliğinin ve yönetimin doğmasının yolunu açmıştır. M.Ö. binli yıllarda Mısır Piramitlerinin yapımında yaklaşık yüz bin insanın çalıştırılması sırasında planlama, örgütleme ve denetleme gibi yönetim süreçlerinin işletilmesi, Roma İmparatorluğu döneminde merkezi-yerel yönetim uygulamalarının tartışılması, yönetimin tarihi ile insanların toplu yaşama geçmesi arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir (Başaran, 2000, 34).

Yönetimle ilgili ilk yazılı metinlerin kutsal kitaplara ve daha önceki zamanlara ait olduğunu savunan Shafritz ve Hyde (1992, 1), Eski Mısır ve Babil uygarlıklarından günümüze yönetim teknikleriyle ilgili olarak vasiyetler ve öğütler gibi önemli bilgilerin ulaştığını belirtmektedir. Buna göre modern yönetim düşüncesinin temelini oluşturan birçok kavram ilk olarak modern öncesi ortaçağ dünyasında ortaya çıkmıştır. Bursalıoğlu'na göre (2003, 2) Eski Mezopotamya'da yaşayan kabilelerdeki sanat gruplarının yöneticileri artistik ve teknik becerileri olan insanlar arasından seçilirdi. Aynı zamanda din adamları temsil ettikleri tanrıların adından güç alarak yönetimde söz sahibi olmakta ve her türlü yetkiyi kullanabilmekteydi.

Milattan önce yaşamış Mısır, Babil, Çin, İbrani, Yunan, Roma ve Türk toplumlarının büyük medeniyetler kurdukları ve bu medeniyetlerin izlerinin günümüze kadar süregeldiği düşünüldüğünde yönetim anlayışlarının sanıldığı gibi geri ve ilkel olmadığı söylenebilir. Günümüz bilgisi ve teknolojisi yardımıyla dahi bazı sırları aralanamayan eski mısır piramitlerinin yapımındaki örgütlülük ve yönetim, Türk ve Çin toplumlarının arasında yaşanan kıyasıya mücadelede sergilenen askeri stratejiler, Sokrates ve Aristo gibi filozofların yaşadığı Yunan toplumundaki demokrasi deneyimi ve Hz Musa'nın, Hz. Muhammed'in devlet yönetimi, kanun yapmada ve beşeri ilişkilerdeki liderlik özellikleri bu toplumların kendilerine özgü yönetim ve

liderlik anlayışları geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Özalp ve diğerleri, 1997, 20). Özellikle bireylerin sahip olduğu karizmatik ve sıra dışı özellikler, onların, diğer insanların gözünde farklı algılanmalarına neden olmakta ve sıra dışı nitelikleri olan karizmatik insanlar öncü olmaya daha layık görülmektedir. Karizma, bireydeki özelliklerden kaynaklandığı gibi kişinin ailesine, soyuna ve aşiretine bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada modern yönetim düşüncesinin doğuş yılları olarak kabul edilen 19. yüzyıldan önce yönetimin baş aktörleri krallar, beyler, sultanlar, din adamları ve asker kişilerden oluşan yetkililerdir. Bu aktörlerde bulunan yönetim gücü ya geleneksel olarak kendilerine aktarılan makamdan veya kendilerinin sahip olduğu bazı sıra dışı özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Bilimsel öncesi dönem olarak adlandırılan on sekizinci yüzyıl öncesi zaman diliminde büyük devletler kurmuş ve medeniyetlere beşiklik etmiş coğrafyalarda ünlü düşünürler, devlet adamları, komutanlar, filozoflar ve peygamberler tarafından yönetime ve insan doğasına ilişkin eserlere ve hitabelere rastlamak mümkündür. Uzak Doğu'da Laotse, Konfüçyüs ve Buda gibi liderler insan sistemlerinin kapsamı, yöntemi ve doğası üzerine öğütlerde bulunmuşlar, yönetimde adalet ve doğruluk üzerine vurgu yapmışlardır. Batı dünyasında Sokrates, Aristo, Eflatun, Machiavelli ve Castiglione gibi filozoflar insan doğası için en uygun yönetim şeklinin ne olması gerektiği yönünde fikirler üretmişlerdi (Bursalıoğlu, 2003, 7). Türk-İslam yönetim geleneğinde, Yusuf Has Hacip, Farabi, Gazali, Nizamülmülk, İbn-i Haldun ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa gibi yönetici, düşünür ve filozofların iyi yöneticinin nitelikleri, devlet adamında olması gereken özellikler ve toplum-devlet ilişkisine dair eserlerine ve sözlerine rastlamak mümkündür.

Başaran'a göre (2000, 40) çevrenin büyümesi sonucu halkla yüz yüze ilişkileri kesintiye uğrayan kralın merkezden halka yazılı buyruklarla toplumu ya da toplumları yönetmesi bürokrasiyi başlatmıştır. M.Ö. üç binli yıllarda ulaşım ve sulama amacıyla Nil nehrinin kullanımının kurallara bağlanması, Mısır firavunlarının mezarlarının yapımının kurallarla sistemleştirilmesi, yine o yıllarda Çin'de imparatora bağlı hükümetin devletin önemli işlerini yüksek memurlar eliyle gördürmesi ve bürolardan devletlerin yönetilmeye başlanması ilk bürokratik uygulamalar olarak sayılabilir.

Örgüt yapısında yaşanan değişimler örgüt içerisindeki iletişim biçimini ve bilgi akışını doğrudan etkilemektedir. Daha önceleri ailelerin yerine getirdiği toplumsal görevlerin birçoğu günümüzde kendi özel kuruluş amaçları olan kurumlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Her biri kendine özgü amaçlar taşıyan kurumlar, her geçen gün artan bir şekilde sosyal amaçların, değerlerin ve sosyal etkinliklerin taşıyıcısı haline gelirken merkezi hükümetler kurumlar karşısında zayıflamaya başlamıştır (Drucker, 1998, 213).

Günümüzdeki anayasal düzene ulaşana kadar yaşanılan tarihi sürecin en önemli basamaklarından biri sayılan Manga Carta (Büyük Sözleşme)'nın arka planına bakıldığında toplumsal aktörler arasında yaşanan güç mücadelesini görmek mümkündür. 1215 yılında Papa 3. Innocent, Kral John ve baronlar arasında yapılan sözleşmeye göre kralın sonsuz yetkilerinde diğer aktörler lehine sınırlamaya gidilmiştir. Buna göre yönetimin tek belirleyicisi olarak devleti yöneten krallar güçlerinin bir kısmını sözleşmeyle yönetimin diğer aktörlerine devredilmiştir. Böylece toplumsal yaşamda yazılı hukuk kurallarının geçerli olmasının ilk adımının atıldığı varsayılmaktadır (Altan, 2007, 13).

İslam devletlerinde Farabi, Gazali, İbn Haldun; Selçuklularda Nizamülmülk, İbni Sina; Osmanlılarda Lütfi Paşa, Kınalızade Ali, Katip Çelebi gibi düşünürler devlet yönetiminde sadrazam ve vezirlerin niteliklerine ilişkin öğütler vermekte ve iyi yöneticinin özelliklerinden söz etmektedir (Başaran, 2000, 45). Osmanlı Devlet yönetiminde kalıcı izler bırakmış padişahların ve devlet adamlarının yönetime ilişkin uygulamalarını görmek mümkündür. Devletin kurucusu Osman Gazi'ye zamanın bilgesi Ertuğrul Gazi'nin "Bak oğul…" şeklinde başlayan öğütleri, devlet yönetiminde insan unsuruna verilmesi gereken değere ve toplum büyüklerinin sahip olduğu karizmatik özelliklerin altını çizmeye ilişkin önemli örneklerden sayılabilir. Kanunnameleri olan Fatih Sultan Mehmet ve Kanuni Sultan Süleyman ile birlikte Tanzimat döneminde başa geçen padişahlar tarafından girişilen reformlar yöneten-yönetilen arasında güç dengesinin yeniden belirlenmesine yönelik düzenlemeler olarak değerlendirilebilir. Devletin kuruluşu ve kurumsallaşması aşamasında yapılan kanunnameler, çıkarılan fermanlar ve merkezden gönderilen emirler yöneticilerin yasal olarak daha güçlü hale gelmesi katkı sağlarken Tanzimat döneminde girişilen ıslahatlar, reformlar ile

ayanlarla yapılan Sened-İ İttifak gibi sözleşmeler (Ortaylı, 1995, 29) ilk anayasal belge olan Magna Carta'da olduğu gibi yönetime ait olan aşırı güç yetkisinin paylaşılması ve yeniden düzenlenmesi girişimleridir.

Bilimsel dönem öncesi yöneticilere yol gösteren ve akıl veren filozof ve düşünürlerin güç kullanımına ilişkin öğütlerine rastlamak mümkündür. 12. yüzyılda ortalarında Selahaddin Eyyubi'ye sunduğu Yönetenleri Yönetimi başlıklı siyasetnamede Suhruverdi, devlet başkanlarına yönetimde su gibi olmalarını önermektedir. Buna göre "letafet ve tam yumuşaklık zamanlarında akarken, itaat edip yumuşaklık gösterenlere karşı yumuşak olup, şiddet ve sertlikle yolunu kesip set kuranların üzerlerine de aynı sertlikle kükreyip nice bentleri yıkarak ağaçları köklediği gibi, devlet başkanı da kendine itaatkar ve devlete saygılı olanlara yumuşak davranmalı, sertlikle devlete karşı gelenlere ise şiddet gösterip onları bir sel gibi silip süpürmelidir" (Özel, 2009).

Machiavelli'nin yaşadığı dönemden beri düşünürlerin yönetim kavramını, güce sahip olma ve gücü kullanma anlamında tanımladığını belirten Cartwright (1959, 310), zorlamaya ve kaba güce dayalı güç kullanımının çağcıl dünyada görülmesine karşın daha mantıklı olanın etkilemeye dayalı olması gerekliliğinden söz etmektedir.

Modern yönetim düşüncesinin temellerinin atıldığı 18. ve 19 yüzyıllarda krallarda, padişahlarda, din adamlarında ve derebeylerinde toplanan aşırı güç birikiminin paylaşımı ve yönetilenlere aktarımı söz konusudur. 18. yüzyılın ünlü Fransız teorisyeni Motesquieu, sosyal yaşamda güç ve özgürlük ilişkisinden söz etmekte, en yüksek düzeyde özgürlüklerden yararlanılabilmesi için gücün bireylere ve sosyal gruplara aktarılmasının öneminden bahsetmektedir. İngiltere anayasasındaki güçler ayrımı ilkesinden oldukça etkilenen düşünür, suistimallerin önlenmesi için güç kümeleşmesini özgürlüklerin önündeki en büyük engellerden biri olarak görmektedir. Diğer bir sosyo-politik düşünür olan Tocquieville, 19. yüzyılda yönetimdeki güç ilişkilerine dikkat çekmekte, aşırı merkezileşme ve bürokrasinin özgürlükleri kısıtlayan özelliğinden hareketle yerel organlara güç aktarımı ile yasama, yürütme ve yargı güçlerinin ayrımına dikkat çekmektedir (Zeitlin, 1997, 9, 92).

Uzak Doğu'da, Kıta Avrupa'sında ve Anadolu coğrafyasında örnekleri görülen veya eserlerde vurgulanan yönetim ilke ve uygulamalarının büyük oranda yöneticilerin geleneksel ve karizmatik güce sahip olması üzerinde

yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Yöneticide bulunması gereken özellikler gibi genellikle din adamları ve filozoflar tarafından dile getirilen öneriler, yöneticinin iyi ahlaklı, dinine bağlı ve adaleti gözeten bir yapıda olması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Genel olarak karizmatik güç türü olarak nitelenebilecek modern öncesi yönetim anlayışında kutsal metinlere ve ahlaki öğretilere yapılan referanslarla güç olgusuna bir anlamda meşruiyet kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Modern Yönetim Düşüncesi ve Güç

Üretim süreçlerinde ve iletişim biçimlerinde yaşanan önemli ve hızlı değişimler, bugünün dünden, yarının da bugünden farklı şekilde tasarlanmasını gerektirmektedir. Yeryüzünde gerçekleşen önemli olaylar, insanlar arası iletişimi ve etkileşimi de dönüştürmekte, insan-insan ve insan-nesne arasındaki ilişkinin niteliğini etkilemektedir. Kol gücüne ve tabiat şartlarına bağlı olarak sürdürülen üretim süreci, seri üretime ve otomasyona geçilmesiyle daha kontrol edilebilir ortamlarda gerçekleşmeye devam etmektedir. Modern dönemde makine ve teknoloji karşısında edilgen konuma düşen çalışanlar, emir verici ve verimi arttırmaya yönelik güç türlerine maruz kalırken bilgi ve iletişim teknolojilerinin önplana çıkmasıyla bilgi ve uzmanık güç türleri yönetimde daha fazla gündeme gelmiştir.

Onaltıncı yüzyılda yaşanan toplumsal olaylar sonucu ortaya çıkan modern devlet kavramı, öncelikle toplumda sadece bir politik kurum olduğu ve bu kurumun da merkezi devlet olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Meşruiyet taşıyan başka hiçbir kurum bulunmamaktadır. Modern politik doktrine göre, devletin içinde yada dışında meşruiyet taşıyan güç merkezleri olmadığı ileri sürülmektedir (Drucker, 1998, 211). Modern kamu yönetim anlayışının öncüleri arasında sayılan Wilson, Goodnow, Taylor ve Willoughby, 19. yüzyılın ikinci yarısında yazdıkları makalelerde özellikle yönetimin politik yanı üzerinde durmuşlar ve hükümetlere öneriler sunmuştur. Aynı zamanda siyaset bilimi profesörü olan ve Birinci Dünya Savaşı sonunda ünlü Wilson Prensiplerini yayınlayan ABD'nin 28. başkanı Wilson 1887 yılında, kamu yönetiminin bireylerin inisiyatifinde ve profesyonel yöntemlerle yürütülmesi üzerinde durmuş, federal idarede yapılması gerekli reformları

belirtmiş, siyaset biliminin hükümetlerin icraatları üzerine yoğunlaşmasını vurgulamıştır (Shafritz ve Hyde, 1992, 2; Tortop, İsbir ve Aykaç, 2005, 12).

Frederick W. Taylor ve çağdaşlarının düşünceleri üzerine bina edilen modern yönetim anlayışında el emeğini verimli kılmanın tek doğru yolu olduğu, bunun da çalışan ve ortalama düzeyde kabul edilen insanların büyük çoğunluğuna uygun olacağı düşünülmektedir (Drucker, 1998, 33). Ona göre yönetim sanatı, astlara ne yaptırılacağının bilinmesi ve bunun en iyi ve ekonomik yollarla gerçekleştirilmesidir. Etkililiğin ve yüksek verimin ödüllendirilmesi ve başarısızlığın cezalandırılması Taylor felsefesinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmekte, işe ve işçilere yaklaşımı günümüz yönetim anlayışı açısından duyarsız ve otoriter olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel yaşam içerisindeki insan faktörünün önemini ilk fark eden düşünürler arasında sayılan Mary Parker Follet, "*örgütler insanlardan ibarettir*" anlamına gelen bakış açısıyla bilimsel yönetim dönemindeki anlayışı eleştirmiş ve yeni bir akımın öncüleri arasında sayılmıştır. Ona göre yönetimin temel görevi olumlu bir iş atmosferi oluşturmak ve örgütsel uyumu sağlamaktır. Özellikle uyum ve işbirliği kavramlarına vurgu yapan Follet'a göre dikey emir sürecinde geçerli olan ve tek yönlü gerçekleşen işbirliğinin yerine, karar aşamasından itibaren uygulanan yatay, karşılıklı ve sürekli işbirliği gerekmektedir. Follet'la birlikte Mayo ve Roethlisberger gibi yöneticilerin öncülüğündeki Howthorne Araştırmaları, iş yaşamının fiziki niteliğinde yapılacak düzenleme ve iyileştirmelerin çalışanların etkililiğini arttırmakta yeterli olmayacağı; motivasyon, moral, iş tatmini ve sosyal ilişkiler gibi unsurların daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Informal gruplar ve ilişkiler, çalışanların davranışlarını ve performanslarını belirlemede önemli bir yere sahiptir. Informal ilişkilerin bir ürünü olarak sosyal baskı ve yaptırımlar çalışanların üretkenliğini etkilemektedir. Bu dönemde Chester Barnard'ın "İşbirliği" kavramı, Herzberg'in "İş Doyumu" ve "İnsan Motivasyonu" vurgusu, Mc Gregor'un "X ve Y teorileri", Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" gibi bakış açılarıyla, örgüt içerisinde insan unsuru merkezi konuma alınmıştır. Bununla birlikte insan kaynağını harekete geçirmek, daha fazla üretim sağlamak ve iş ortamındaki sosyal ilişkileri arttırmak için bireysel özelliklerin daha fazla ön plana çıkarıldığı, örgütsel amaçlarla birlikte bireysel doyumun da

önemsendiği sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımları da gündeme gelmiştir (Webb ve Norton, 1999, 46).

Örgüt içerisinde güç kullanımı söz konusu olduğunda genellikle yöneticilerin astlar üzerinde kullandığı dikey güç uygulamalarından bahsedilmektedir. Klasik anlamda tasarlanmış örgüt yapıları ve yönetim anlayışı bu çerçevede şekillenmektedir. Fakat çağcıl örgütlerde güç kullanımı genellikle yukarıdan aşağıya doğru görünürlük kazanmakta, aşağıdan yukarıya doğru bir güç iletişiminin varlığından da söz edilmektedir. Özellikle Japon tarzı yönetim anlayışında takımlar arasında yatay güç ilişkisine rastlanmaktadır (Athos ve Pascale, 2000, 188).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında etkili olan insan ilişkileri ve davranış bilimleri yaklaşımları, örgüt içerisindeki insan unsurunu anlama noktasında önemli katkılar sunmuştur. Bununla birlikte yüzyılın son çeyreğinde sosyal yapılanmaya vurgu yapan değişim, çeşitlilik ve yenilik kavramları ön plana çıkaran postmodern yapıbozumu hareketi ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynağına birincil derecede önem verilmekte ve demokrasi kavramı vurgulanmaktadır. İş yaşamında çeşitliliğin ve kalitenin egemen olduğu yeni yönetim anlayışı ve dönüşümsel düzeyde öğretme-öğrenme ortamı gündeme gelmektedir. “İş Yaşamı Niteliği”, “Kalite Çemberleri” ve “Toplam Kalite Yönetimi” gibi çalışanları güçlendiren, yetki devrini gerçekleştiren ve katılımcı bir yaklaşımla amaçları gerçekleştiren bir yönetim düşüncesi söz konusudur. Liderlik, fikir ürettiği gibi bütün aşamalarda üyelerin katılımının sağlanmasını ifade etmektedir. Yakın gelecekte orta ölçekli şirketlerin de üst kademe yönetim grubuna gereksinim duyacağını var sayan düşünürler tek bir baş yöneticinin yeterli olmayacağını ön görmektedir (Drucker, 1998, 236; Webb ve Norton, 1999, 55).

Endüstri Devrimi ile birlikte ekonominin ana kaynakları tarımdan endüstriye kaymıştır. Tarımsal ürünü çok olan ülke zengin kabul edilmekte iken Endüstri Devrimi ile birlikte endüstri ürünleri çok olan ülkeler zenginleşmeye başlamış, endüstrinin bu derece önem kazanması verimliliği arttırmayı birinci derecede önemli bir hedef haline getirmiştir. Bu hedefe ulaşmanın yolu etkili bir yönetimden geçmektedir. En etkili ve verimli yönetim tekniğinin ne olduğunun bulunması amacıyla on dokuzuncu yüzyılın

sonlarına doğru bilimsel çalışmaların hız kazandığı görülmektedir (Başaran, 2000, 45).

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda Japon halkının beşte üçü kırsal alanlarda oturmakta ve çiftçilikle uğraşmakta iken 19. yüzyılın sonunda bu oranlar yüzde on'lar seviyesine gerilemiştir. Benzer şekilde ABD'de aynı dönemden günümüze kırsal alanlarda oturan insanların sayısı üçte iki oranında azalmıştır. Her yirmi Amerikan ailesinden ancak bir tanesi geçimini çiftçilikle sağlamaktadır. Yüzyılın ilk yarısında Rusya'da nüfusun yaklaşık yarısı çiftliklerde çalışmakta iken ikinci yarısının sonlarına doğru bu oran dörtte birlere gerilemiştir (Drucker, 1998, 99). Teknolojik gelişmeler ile bilim ve teknik sahasında yaşanan devrim niteliğindeki aşamalar sonucu endüstri sektörü yaşamın her alanını kuşatmış durumdadır. Yeryüzü küresel bir köye dönüşmüş, bilgi ve iletişim araçlarını kullanan insanlar bir çok açıdan birbirleriyle daha yoğun etkileşim içerisine girmiştir. İş hayatı ve dolayısıyla yönetim dünyası da kurgulanan bu yeni düzene uyum sağlamak ve birbirleriyle daha yakın ve yoğun iletişim içerisine giren insanlara göre yeni anlayışlar geliştirmek durumunda kalmıştır. Klasik anlamda sınırları çizilen güç türlerinin dışında, psiko-sosyal ve duyuşsal niteliklere vurgu yapan iletişim biçimi yöneticileri daha güçlü hale getirebilmektedir. Günümüzdeki yönetim anlayışında insanlara karşı sergilenmesi gereken ilginin, sunulacak bilgiden daha önce ve önemli olduğunun altını çizilmektedir (Yeter, 2008).

Örgütsel Güç ve Örgütsel Davranış

İçinde yaşadığı örgütün bir üyesi olarak yönetici, örgütsel davranışa etki eden etmenleri bilmek durumundadır. Örgüt üyelerinin örgüte yönelik bakış açıları, göreve karşı eğilimleri, yöneticiyi ve kendilerini algılama biçimleri, örgüt içerisinde kendilerini konumlandırmaları, örgüte yönelik tutum ve davranışları, örgütten beklentileri gibi birçok özellik örgütlerin yönetiminde önemli unsurlardır. Birlikte çalıştığı ve yönetme durumunda olduğu insanların bu tür beklenti, ilgi ve gereksinimleri konusunda bilgi sahibi olan yöneticiler, örgüt içi dinamikleri anlayabilir ve yönetim stratejisinin ayrıntılarını daha etkin ve güvenli bir şekilde belirleyebilirler.

Örgütler ve örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmaların temelde üç amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğunu belirten Rollinson'a göre (2002, 5),

yöneticilerin en temel hedefi çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını çözümlemesidir. Sosyal birliktelikler olarak tanımlanan örgütler ve örgütsel etkinlikler, insan eylemlerinin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde etkili olmak isteyen veya örgütsel enerjiyi iyiye ve gelişmeye doğru yönlendirmek isteyen yönetici, insan unsurunun davranış kodlarını çözmek durumundadır. İkinci olarak, örgütler modern dünyanın en yaygın ve egemen kurumları olarak gösterilmektedir. İnsan yaşamının başlangıcından bitimine kadar çeşitli örgütsel etkinliklerin, törenlerin ve sosyal ilişkilerin içinde bulunduğu, bunun da örgütsel davranışı araştırmayı zorunlu kıldığı ifade edilmektedir. Kurumsallaşmış yapıları itibariyle son dört yüzyılın eseri olarak tanımlanan örgütler, günümüzde oldukça büyük, karmaşık, uzmanlık gerektiren ve vazgeçilmez yapılar olarak gündeme gelmektedir. Örgüt içerisinde insan davranışını incelemenin üçüncü sebebi olarak günümüzde örgütlü yaşamın kaçınılmaz bir olgu olması gösterilmektedir. Ailede başlayan yaşam okulda devam etmekte, iş yaşamından çeşitli sosyal birlikteliklere hayatın neredeyse tamamı örgütler içerisinde geçmektedir. Bu durum, örgütü yönetebilmek için örgütsel davranışı anlamayı zorunlu hale getirmektedir.

Örgütsel davranış, örgütün kurum ve birey boyutu arasındaki etkileşim ürünü olan veya birey/örgüt çevresinin etkileşimi ile oluşan davranış olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2005, 147). Barnard'a göre (1992, 97) örgüt içerisinde iletişim, uyum, kişisel bütünlük, kişisel saygı, özgür irade gibi formal kanallarla anlaşılamayan unsurlar, informal yapının anlaşılmasıyla mümkün olmaktadır. Örgüt içerisinde birbirine bağlı olarak var olan ve etkinlik gösteren formal-informal yapı, birbirini tamamlayan iki önemli örgütsel süreçtir. Informal yapı, formal yapının etkililik gösterebilmesi için gereksinim duyduğu, dışarıdan anlaşılmayan fakat örgütü harekete geçiren içsel dinamiklerdir.

Başaran'a göre (2000, 16) örgütsel davranışın çözümlenmesi, yöneticiyi yönetilenler karşısında güçlü kılan en önemli etmendir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetimin, yönetilenler üzerinde yönetme erkini kurması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetilenler, yönetimin egemenliği altına girmeyi benimsemelidir. Tarih boyunca yönetenler,

yönetilenleri egemenlikleri altına alabilmek için değişik erk kaynakları kullanmışlar, yönetme güçlerini arttırmak için değişik yolları denemişlerdir.

Yönetici açısından sihirli bir kavram olarak güç, örgütsel davranışı dönüştürücü özelliğe sahiptir. Sıradan bir örgüt çalışanı iken bir anda örgütsel gücü kullanabilecek yetkilerle donatılan kişilerin değiştiği, insanlara ve hayata farklı bir gözle baktığı ve dolayısıyla gücün büyüsüne kapıldığı söylenebilir. Bu anlamda gücün sadece çalışanlar üzerinde değil, yöneticilik konumunda olanlar için de dönüştürücü etkisinden bahsetmek mümkündür (Bruins, 1999, 10; Munduate ve Gravenhorst, 2003, 8).

Sosyal bir olgu olarak yönetim gücü, insanların diğer insanlara başka türlü yaptıramadıkları işleri, gücün sosyal ve hiyerarşik etkisiyle yaptırdıklarından yönetim pozisyonu açısından oldukça önemlidir. Hem örgüt üyeleri hem de yönetici açısından dönüştürücü bir etkisi olan güç olgusu, olumsuz uygulama potansiyelini her zaman bünyesinde taşımaktadır. Gücün kötüye kullanımı veya suistimal edilmesi genellikle otorite sahibi olan denetmen, yönetici veya müdür gibi beyaz yakalı kişilerce gerçekleştirilmektedir. İnsanlar güç kazandıkça ve diğer insanlar aracılığıyla kendi amaçlarını gerçekleştirmeye başladıkça zaman içerisinde değer yargılarının, bakış açılarının ve davranışlarının değişmeye başladığını fark etmeyebilirler. İnsan, güç kullandıkça kendine olan güveni artmakta, kendisini olayların merkezinde ve karar verici makamda görerek astlarını küçümsemekte, daha zayıf, basit ve edilgen insanlar olarak değerlendirmektedir. Bu anlamda metamorfik etkiye sahip olan güç olgusu olumsuz ve suistimale açık bir eğilimi her zaman taşımaktadır (Mitchell, Hopper, Daniels, Falvy ve Ferris, 1998, 500).

Astlara Göre Güç Algılaması

Örgütsel etkinliğin bir tarafında yönetici, diğer kısmında ise çalışanlar yer almaktadır. Yöneticiye göre edilgen konumda bulunan astlar, verdikleri tepkiler ile yöneticiyi yönlendirmekte ve yönetebilme yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.

Astlarla iletişimin örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici olduğunu savunan Kanter'e göre (1987, 359) kaynaklara ve bilgiye ulaşma düzeyi yöneticinin gücünü arttırmakta ve bunları astlarıyla paylaşan yönetici

amaçları daha etkin gerçekleştirebilmektedir. Güçlü yöneticilere sahip olmak isteyen astlar, böylece örgüt içerisinde kendilerini güçlü hissetmekte, yöneticilerinin etkililiği ile gururlanmakta, moralleri yükselmekte ve yönetime karşı dirençleri azalmaktadır. Yöneticiler ise örgüt içerisinde güç dağılımı sağlayarak yetki devri yapma, başarıyı ödüllendirme ve astları önemli konumlara getiren takımlar oluşturmaya yönelik eylemlerde bulunarak çalışanları güçlendirme yoluna gidebilirler.

Yönetici ve çalışanlar arasındaki statü farkını en aza indirmeyi ve karar alma sürecinin katılımcı bir anlayışla olması gerekliliğine vurgu yapan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, 1978 yılında Mc Gregor Burns tarafından formüle edilmiş, daha sonraları Bernard Bass ve diğer düşünürlerce geliştirilmiştir. Buna göre paylaşılmış bir liderlik anlayışıyla astlara güç ve yetki devri gündeme gelmektedir (Liontos, 1992, 2). Leithwood'a göre geleneksel örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru olan güç dağılımı, yeni örgüt yaklaşımlarında aşağıdan yukarıya doğru bir eğilim içerisindedir (Leithwood, 1992, 8). Cheng'e göre (2002) geleneksel liderlik kuramlarında, liderin yönetim tekniklerine ve kişiler arası iletişim becerilerine vurgu yapılmakta; etkili lider, davranışlarını ve becerilerini ortama veya durumsal faktörlere göre ayarlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü lider ise, örgütün vizyonunu ve misyonunu yeniden yorumlayan; izleyenlerin inançlarını, değerlerini, davranışlarını kuşatan kişidir.

Örgüt içerisinde yöneticinin etkili olması bir ölçüde astlarıyla olan iletişimine bağlıdır. Özellikle çağcıl yaklaşımlarda takım çalışmalarına ve grup etkinliklerine verilen önem göz önünde bulundurulduğunda yöneticinin dikkate alması gereken en önemli değişkenlerden birinin astlarla kurduğu iletişim olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin astlarla kurduğu iletişimin niteliğine ve yönetim stiline göre üç çeşit ast davranışından bahsedilmektedir (Lunenberg ve Ornstein, 2000, 120):

a. *Yetenek*: İşe yönelik algıları ve bireysel özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Görev konusunda düşük yetenekli olduğu düşünülen bir çalışan için emir verici liderlik stili uygun iken kendisini donanımlı ve yetenekli görenler için bu tür liderlik gereksiz ve rahatsız edicidir.

b. *Kontrol Noktası*: İçsel kontrol mekanizmasına sahip olanlar, kendi eylemlerinin sorumluluğunu kendi davranışlarıyla ilişkilendirirken, dış kontrol

merkezli kişiler olayların şans eseri veya rastgele olduğunu düşünmektedirler. İç kontrol merkezliler için destekleyici bir liderlik stili uygun görülürken, dış kontrol merkezli çalışanlar için emir verici stil daha uygun ve doyum sağlayıcı olduğu ileri sürülmektedir.

c. *Gereksinimler ve Motivasyon*: Astların temel gereksinimleri, güdüleri, beklentileri ve kişilik özellikleri alternatif liderlik stillerine yönelik beklentilerini şekillendirmektedir.

Örgüt içerisinde yönetici-çalışan veya ast-üst davranışları, karşlıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde gelişmektedir. Yönetici, davranışlarıyla ve iletişim becerisiyle astlar üzerindeki gücünün büyüklüğünü kendisi oluştururken, çalışanlar da yöneticiye yükledikleri anlam ve onu algılama biçimleriyle kendi zihinlerinde bir yönetici algılaması oluşturur. Güç, yönetime hayat veren kan olarak nitelenirken (Lung, 1992, 179) yönetimde güçsüzlük ise gerçek yöneticilik sergilemek yerine patronluk yapma davranışından kaynaklanmaktadır. Kendisini örgüt içerisinde güçsüz gören kişilerin direnci ve muhalefeti kırmak için cezaya başvurma eğiliminde oldukları sıkça görülmektedir. Sonuç olarak, örgüt içerisinde gücü yerinde kullanılamaması etkisiz, amaçsız, emredici ve kuralcı bir yönetim stiline kapı aralamakta ve olumsuz durumlara neden olabilmektedir.

Örgüt içerisinde yöneticinin başvurduğu güç türleri astlar açısından çeşitli şekillerde tepki oluşturmaktadır. Bu tepkiler olumlu olduğu gibi olumsuz bir şekilde dirence de dönüşebilmektedir. Güç sahibine karşı muhtemel ast davranışlarını üç başlık altında özetlenmektedir (Rollinson, 2002, 414):

1. *Bağlılık Gösteren Davranış*: Örgüt çalışanları, sergilenen güç türünü kabullenir, güç sahibi açısından önemli olan ayrıntılara duyarlı olarak daha fazla çaba gösterir ve amaçların gerçekleşmesine katkı sağlar.

2. *Uyum Sağlayan Davranış*: Güç sahibinin beklentisi ölçüsünde çalışanlar örgüt içerisinde uyumu sağlar ve kendisinden istenenden fazlası için girişimde bulunmaz.

3. *Direnç Gösteren Davranış*: Güç sahibi ile çatışma yaşayan astlar onun hedeflerinin gerçekleşmesine engel olmaya çalışır. Görev alanına giren davranışları sergilemekte ihmalkâr davranarak muhalefet oluşturur.

Yukarıda belirtilen astlara ilişkin davranışların, yöneticilerin başvurduğu farklı güç türlerine cevap niteliği taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Çizelge 3'de üç farklı özellikteki çalışanın French ve Raven tarafından yapılan(1959) güç türleri sınıflandırmasına karşı geliştirdikleri olası tepkiler yer almaktadır.

Çizelge 3. Güç Türleri ve Çalışanların Olası Tepkileri

Yönetici Davranışlarına Yönelik Farklı Özellikteki Astlarca Gösterilen Olası Tepkiler

ÖDÜL GÜCÜ	Bağlılık Gösteren	Verilen görevin güç sahibi için önemli olduğuna inanılırsa yerine getirilir.
	Uyum Sağlayan	Astlar ödüllendirilir ve ödül kişisel olmayan bir tarzda sunulursa görev normal olarak yerine getirilir.
	Direnç Gösteren	Ödül, kaba ve karşılık bekleyen bir tarzda verilirse büyük ihtimalle reddedilir.
ZORLAYICI GÜÇ	Bağlılık Gösteren	Astlar genellikle kendilerini baskı altında kalacak bir duruma düşürmezler.
	Uyum Sağlayan	Cezalandırıcı bir tarz yerine yardım edici bir yaklaşım genellikle uyumla sonuçlanır
	Direnç Gösteren	Görev, düşmanca ve karşılık bekleyen bir tarzda verilirse genellikle dirençle karşılanır.
KARİZMATİK GÜÇ	Bağlılık Gösteren	Görev, kişisel becerilerle ve uygun bir şekilde verilirse genellikle kabul edilir.
	Uyum Sağlayan	Verilen görevin yönetici için önemli olduğu görülürse yerine getirilir.
	Direnç Gösteren	Verilen görevin lidere zarar vereceği hissedilirde dirençle karşılanır.
YASAL GÜÇ	Bağlılık Gösteren	Görevin uygun olduğu görülür ve nezaketen ifade edilirse gereği yapılır.
	Uyum Sağlayan	Görevin yasal olduğu görülürse uyum sağlanır
	Direnç Gösteren	Görevin yasal olmadığı görülürse direnç gösterilir.
UZMANLIK GÜCÜ	Bağlılık Gösteren	Yönetici ve astlar aynı amacı paylaşıyor ve görev ikna edici bir şekilde ifade ediliyorsa yerine getirilir.
	Uyum Sağlayan	Astlar, örgüt amaçları konusunda ilgisiz olsalar bile görev ikna edici bir tarzda verildiğinde yerine getirilir.
	Direnç Gösteren	Görev, kaba bir şekilde verildiğinde genellikle dirençle karşılanır.

Çizelge 3 Rollinson (2002, 416)'dan, çevrilmiş ve uyarlanmıştır.

Çizelge 3'de görüldüğü gibi yöneticilerin kullandığı ödül, zorlayıcı, karizmatik, yasal ve uzmanlık güç türleri, bağlılık gösteren, uyum sağlayan ve

direnç gösteren olmak üzere üç farklı özellikteki astlarca farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Astların gösterdiği bağlılık gösteren davranış kalıbı, başvurulan güç türlerinin neredeyse hepsine karşı olumlu bir tepkiyle karşılanmaktadır. Uyum gösteren davranış kalıbı, yönetici tarafından bazı küçük adımların atılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Verilen göreve ilişkin bazı açıklamaların yapılması, öneminin vurgulanması ve ikna edici tarzda hitap edilmesi astlar tarafından olumlu tepkiyle karşılık bulmaktadır. Direnç gösteren ast davranışının, genellikle yöneticinin göstermiş olduğu uygun olmayan davranışlara tepki olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Yönetici tarafından verilen görevler kaba, karşılık bekleyen, yasal olmayan ve keyfi bir şekilde ifade edildiğinde kullanılan güç türünden bağımsız olarak astlarca olumsuz bir tepkiyle karşılanmaktadır. Görüldüğü gibi, astlarca sergilenen davranış biçimleri, yöneticinin görevi ifade etme tarzıyla yakından ilgilidir. Başvurulan güç türünün anlamlı olabilmesi ve olumlu tepki alabilmesi için yönetici açıklama yapma, ikna edici konuşma, önyargısız davranma gibi bazı ilave girişimlerde bulunmalıdır.

Örgüt içerisinde güç kullanımı, çeşitli sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için güce başvurması astlarca farklı algılanabilmekte, algılamaya bağlı olarak tepkinin türü değişmekte, tam bir bağlılıkla karşılanabildiği gibi direnç oluşmasına da neden olabilmektedir. Astların sergileyeceği bağlılık ifadesi veya uyum gösterisinin normal şartlarda da ortaya çıkabileceği düşünüldüğünde, yönetici için önemli olan, direnme potansiyeli olan astları önceden tahmin etmek ve direnç gösterisine neden olabilecek yönetim davranışlarından kaçınmak olmalıdır. Çünkü oluşacak direnci kırmak daha fazla güç gösterisine zemin hazırlamakta, sonucunda bu dirençle baş edebilmek yöneticinin yönetim sınavına dönüşmektedir. Önemli olan başvurulan güç türünün örgüt içerisinde amaçların gerçekleşmesine hizmet edecek nitelikte ve düzeyde olmasıdır. Yönetici, durumsal faktörleri göz önünde bulundurarak tercihini yapmalı ve dirençleri sıkıntı oluşturmayacak düzeyde tutmaya çalışmalıdır.

Kadın Yöneticiler ve Güç Kaynakları

Kadınların yönetim dünyasında fazla yer almaması, kadın yöneticiler ve güç konusunda alanyazında yeterli araştırma olmamasının önemli

sebepleri arasında sayılabilir. Kadın yöneticilerinin güç tercihleri konusuna geçmeden önce dünyada ve Türkiye'de yönetim kademesinde yer alan kadınların durumuna bakmak daha isabetli görünmektedir.

Yönetim pozisyonunda bulunma açısından kadınların geleneksel bakış açısının sınırlılıklarını yaşadıkları görülmektedir. Üretim biçimlerinde ve yönetim anlayışlarında yaşanan büyük dönüşümler sonucu geleneksel erkek egemen bakış açısının büyük ölçüde aşınmasına ve kadınların örgüt yaşamı içerisinde yer almalarına karşın, yönetici konumundaki erkeklerin belirgin ağırlığı bütün sektörlerde görülmektedir. Dünya genelinde özel sektör üst düzey yönetim kadrolarında kadın yönetici sayısı oldukça sınırlı olmasına karşın, dünya siyasetinde adından söz ettiren ve ülkerini üst düzeylerde temsil eden kadın siyasetçiler geçmişe göre daha fazla görülmektedir.

Türkiye'deki siyasetçiler açısından da durum benzerlik göstermekte, dünya genelinde olduğu gibi sembolik düzeyde kadın bakan yaklaşık her kabinede yer almaktadır. Ülkemizde bazı alanlarda kadın yönetici sayısı yok denecek kadar az iken, bazı meslek gruplarında dönemsel olarak artış görülmektedir. 2005 yılında seçimle gelinen görevlerden olan Anayasa Mahkemesi, Danıştay ve Yargıtay gibi yüksek yargı organları kadın başkanlar tarafından yönetilmiştir.

Yönetim dünyasında kadın ve erkek oranları kadınlar aleyhine oldukça dezantavajlı bir görünüm arzetmektedir. Ülkemizde 2008 yılında mevcut 3225 belediyenin sadece 18'i kadınlar tarafından yönetilmektedir. 16 Büyükşehir belediye başkanı içerisinde kadın başkan bulunmazken 1 il, 5 ilçe ve 12 beldede kadın belediye başkanı yer almaktadır. 2009 yılı yerel seçimlerinde ise 81 il içerisinde sadece 2 ilde kadın belediye başkanları göreve gelirken, 923 ilçe içerisinden sadece 15 belediye kadın belediye başkanına yetki vermiştir (Kadak, 2009; Bilgin, 2009; Ergün, 2007). Emniyet Genel Müdürlüğünün yaptığı bir araştırmaya göre mevcut 724 ilçe emniyet müdürlüğünün hiç birinde kadın şef veya müdür bulunmazken, araştırmaya katılan 187 kaymakamdan sadece 3'ünü kadın kaymakamlar oluşturmaktadır (Kütük, 2008). İstanbul'un 32 ilçesinde 518 okul müdürü ile gerçekleştirilen bir çalışmada mevcut okul müdürlerinin yüzde 18'inin kadın, yüzde 82'sinin erkek olduğu ortaya çıkmaktadır (Çakmakçı, 2009).

Yirmibirinci yüzyılın ilk çeyreğinde Türkiye'de yerel yönetimlerde yüzde 1' lik orana isyan eden ve siyasette görev almak isteyen kadınlarla ilgili tartışmalar her zamankinden daha fazla gündeme gelmektedir. 2009 yılının mart ayı itibariyle, ülkemizde kadın vali bulunmamakta, kadın kaymakam oranı yüzde 1.5 düzeyinde yer almakta, kadın milletvekili oranı ise yüzde 9.1 oranında gerçekleşmektedir. Türkiye, 130 ülke içerisinde sondan yedinci, yerel yönetimler açısından 68 ülke arasında 62. sırada bulunmaktadır (Doğan, 2009).

Kamu kurumlarının merkez teşkilatlarında çalışan personel içerisinde kadın ve erkek oranı ile üst ve orta düzey yönetici profilini çıkarmayı amaçlayan "Kamu Sektöründe Yönetici Kadınlar" adlı araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan 75 kamu kurum ve kuruluşunda 101 bin 875 erkek (%72), 38 bin 679 kadın (%28) personel görev yapmaktadır. Kamuda görev yapan 25 müsteşarın tamamı erkeklerden oluşmakta iken 85 müsteşar yardımcılığı kadrosunun sadece 2' sini kadınlar doldurmaktadır. 139 genel müdürlük koltuğunun sadece 8'inde kadınlar oturmakta iken genel müdür yardımcılığı açısından oranlar 327 erkek ve 36 kadın düzeyinde gerçekleşmektedir. Özel statüdeki BDDK, EPDK, RTÜK, Rekabet Kurulu gibi bağımsız başkanlıkların 86'sı erkekler, 13'ü kadınlar tarafından doldurulmakta iken başkan yardımcılığında ise 106 erkeğe karşın 9 kadın görev yapmaktadır. Daire başkanlıklarında 1211 erkek 192 kadın, başkan yardımcılıklarında ise 295 erkek 42 kadın yönetici görev yapmaktadır. Üst düzey yönetici olarak kadını görmezden gelen kamu yönetimi alt seviyedeki yönetim kadroları olan şube müdürlüğü ve şeflik gibi yönetim kadroları için kadınlara geçit vermekte, oranlar açısından diğer kademelerde görülen uçurum bu düzeyde daha düşük seviyelerde gerçekleşmektedir. 6.618 erkek şube müdürüne karşın 1232 kadın şube müdürü görev yapapmakta, şeflik kadrolarının yüzde 37' sinde kadınlar görev yapmaktadır (Radikal, 2007).

İnsanların yerleşik yaşama geçmesiyle birlikte anaerkil bir çağın başladığını belirten Başaran (2000, 36) bu çağda kadının oynadığı merkezi role dikkat çekmektedir. İlk toplumlarda babanın çocuğa ilişkin sorumluk yüklenmemesi, aileye katkısının az olması veya hiç olmaması, buna karşın çocuğun beslenme ve yetiştirilmesiyle genel olarak annenin ilgilenmesi evde annenin daha etkili olmasını sağlamıştır. Anaerkil çağda babanın zaman

içeriside hizmet ve mal üretimine egemen olmasıyla ataerkil bir çağa geçiş başlamıştır. Tarım devrimi ile birlikte zenginliğin kaynağı olan tarımsal ürünlerin erkek eliyle üretilmesi, ailenin varlığının korunması ve ürünlerin pazarlanmasının erkek eliyle yapılması, anamalın erkek eline geçmesi, toplumun yönetiminde etkin olan rahiplerin erkek olması aileden başlayarak toplum yönetiminde erkeğin egemen olmasının yolunu açmıştır. Bu egemenliğin gereği olarak anamal, savunma, savaş, iç güvenlik, tapınma, tarımsal üretim, işletme ve ticaret erkeğin görevi sayılmıştır. Ailede başlayan ataerkil yönetim giderek birleşik ailenin, oymak, boy ve toplumun yönetimine dönüşmüştür.

Kadın ve erkek yöneticiler arasında cinsiyet temelli genel farklılıkların ve tercihlerin olduğu ileri sürülmektedir. Erkekler daha çok bağımsız, rekabetçi, maceracı, aktif ve kendine güvenen bir yapıda tanımlanırken kadınlar hassas, duygusal ve uyum özellikleriyle ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle kadınlar daha çok yumuşak güç türlerini tercih ederken, erkekler sert güç türlerini tercih etmektedirler (Schwarzwald,Koslowsky, Allouf, 2005, 646).

Cinsiyet ve güç konusundaki algıların sosyal rollerle yakından ilgili olduğunu belirten Elias ve Loomis (2004, 938) erkeklerin güce daha yatkın, kadınların ise daha az güç kullanabilecek yapıda olduğu yönünde toplumda bir önkabül olduğunu ileri sürmektedir. Bunun bir sonucu olarak erkekler sert güç türlerini kullanma konusunda avantajlı olarak görülürken, kadınlar için dolaylı güç türü olarak nitelendirilen yumuşak güç türleri uygun görülmektedir.

İş yaşamındaki kadın yöneticilerin maruz kaldığı güçsüzlüğün geleneksel erkek bakış açısından kaynaklandığını belirten Kanter (1987, 355), kadın yöneticilerin güçsüz olarak algılanmasına neden olarak var olan önyargıları göstermektedir. Yönetim kademesindeki kadınlara karşı aşırı korumacı bir yaklaşımla basit ve risksiz görevlerin verildiğini ve böylece kadınların kendilerini ispat edemediğini savunan Kanter (1987), bazı erkeklerin ise kadınları yönetici pozisyonunda görmeyi kabullenemediğini ve bu algının bazı kadınlarca da desteklendiğini sebep olarak göstermektedir. Kadın yöneticilere karşı kalıplaşmış iki bakış açısı şöyle özetlenmektedir. Birincisi kadın yöneticilerle çalışma olanağı bulmuş olan herhangi bir kimse olumlu deneyimler geçirmiş olmasına karşın kadınları yönetici olarak görmekte zorlanmaktadır. İkinci olarak ise, kadınların yönetici

olamayacağının gerekçesi olarak onların aşırı kontrolcü, kuralcı ve detaylarla çok fazla ilgilenmeleri gösterilmektedir. Bu tür kalıplaşmış yargıların, erkeklerin güçsüzlüğünden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Carli'ye göre (1999, 82) yönetimde cinsiyet farklılıkları ve sosyal güç konularında literatürde yeterli çalışma olmamasına karşın mevcut çalışmalar erkek ve kadın yöneticilerin astlarını etkileyebilmek için farklı güç kaynaklarına başvurdukları ve dolayısıyla güç kullanımında cinsiyet farlılıklarının ön plana çıktığını ileri sürmektedir.

Yöneticiliğin erkeklere has bir rol olduğu yönündeki bir düşünce sadece geleneksel bir bakış açısı olmayıp modern dünyada da geçerliliğini korumaktadır. Yöneticilik makamı erkeklere ayrılmış bir alan olarak değerlendirilmekte ve yöneticilik makamlarına aday olma düşüncesini aklından geçiren bayanlar anormal bir şeye teşebbüs etmiş şeklinde değerlendirilmektedir. Yönetim makamında bulunan bayanlara ise erkek meslektaşlarına göre daha az saygı ve anlayış gösterilmekte, daha fazla eleştirilmektedir (Vance, 1979, 39).

Geleneksel olarak devam eden erkek egemen bakış açısı sadece yönetime özgü olmayıp diğer sosyal etkinlik alanlarında da görülmektedir. Cinsiyet ve güç ilişkisine yönelik eşit olmayan bakış açısını dilin kullanımında da görmek mümkündür. Sosyal yaşamda pratik örnekleri olan herhangi bir uygulamayı dilden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Erkek egemen bir söylemden bahsediliyorsa, bu dil ve edebiyat ile meşrulaştırılmakta, aynı şekilde kadınlara yönelik ayrımcı bir uygulamadan söz edildiğinde bunun örneklerinin dil kullanımında ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda Batı toplumlarında dilin kullanımında erkekleri önceleyen ve kadınları ikinci plana yerleştiren dil kullanım örneklerini görmek mümkündür. Reid ve Ng (1999, 132) kelime dizinin oluşumunda, kadınların erkeklerle ilişkilendirilerek tanımlanmasında ve ortak kullanımlar ile cinsiyetin önemli olmadığı ifadelerde erkek egemen bir dil kullanımının yaygın olduğunu belirtmekte ve bunu örneklerle açıklamaktadır. *"Sizi karı koca ilan ediyorum", "Adem ve Havva"* gibi kelime dizini örneklerini *"iyi ve kötü", "zengin ve fakir*" ve "*yaşam ve ölüm"* gibi sözcük diziminde olduğu gibi olumlu sıfatların daha önce yer aldığı örneklere benzetmekte; *"Jill Jack'in karısıdır"* gibi ifadelerde kadınlar erkeklerle ilişkilendirilerek tanımlanmakta; "*man", "his", "mankind*" gibi

erkeklere özgü kelimelerin her iki cinsi de kapsayacak şekilde genel tür isimlerini vurgulamak için kullanıldığı ifade edilmektedir.

Yönetici konumundaki kadınlar ve erkekler konusunda önerilerde bulunan Kanter'a göre erkekler ikili ilişkiler ve duygular konularında, kadınları ise güce alışma ve kullanma yönünden eğitime gereksinim duymaktadır (Bayrak, 2001, 36).

Banka yöneticisi konumunda bulunan 600 kişi ile yapılan bir araştırmada bayan yöneticilerin güç kullanımında yaşanan basit bir hatanın gerekçesi olarak "*yöneticinin kadın olması*" gibi cinsiyet unsuru sebep olarak gösterilirken, aynı durum bir erkek yönetici için söz konusu olduğunda onun kişisel özelliklerinden kaynaklandığı veya kendi stili olarak açıklanmakta, cinsiyetle ilişkilendirilmemektedir (Kanter,1987,355).

Örgüt ortamında kullanılan yönetim gücü açısından kadınların daha çok iletişim becerilerini esas alan, karizmatik, sorgulayıcı ve dolaylı güç türlerini tercih ettiği görülürken erkek yöneticilerin ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve yasal güç türlerine daha sık başvurdukları, daha iddialı ve otoriter bir dil kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Yönetici kadınlar ve erkeklerin hangi güç türlerine başvurdukları ve liderlik algılamalarına ilişkin yönetimde cinsiyet ve güç kullanımı üzerinde alan taramasında aşağıdaki noktalar önplana çıkmaktadır (Carli, 1999, 81):

- Erkek yöneticiler güçlerini daha çok yapısal özelliklerden dış kaynaklardan almalarına karşın kadın yöneticilerin güç kaynakları daha çok iletişim becerilerine ve yapıcı tabiatlarına dayanmaktadır. Kadın yöneticilerin yapıcı tabiatları, anlayışlı tavırları ve iletişime açık olmaları karizmatik gücü daha etkili kullanmalarına olanak sağlamaktadır.
- Yönetimde kullanılan dil açısından değerlendirldiğinde kadın yöneticilerin daha dolaylı ve sorgulayıcı bir dil kullandıkları, erkeklerin ise daha iddialı, mesajı doğrudan ileten ve otoriter bir dil kullandıkları ileri sürülmektedir.
- Kadınlar, geçmişe göre daha çok yönetici konumunda bulunmalarına karşın bu oran toplam yönetici konumlarının üçte birine karşılık gelmektedir. Yönetici kadınlar ücret yönünden ayrımcılığa maruz kalmakta, yetkili konuma getirilmemekte, daha yavaş terfi etmektedirler.

- Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre yönetimde daha güçlü konumlarda bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak, iş yaşamının erkeklere özgü olduğu, kadınların ise daha çok ev içinde çalışmaları gerektiği yönündeki geleneksel düşünce gösterilmektedir.
- Erkek yöneticiler daha somut kaynaklara sahip oldukları, uzman olarak görüldükleri ve daha otoriter davrandıkları için ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve yasal güç türlerini daha yoğun olarak kullanmakta, buna karşın kadın yöneticilerin daha üst düzey sosyal ilişkilere bağlı olan karizmatik güç türüne daha sıklıkla başvurdukları ileri sürülmektedir. Bu noktada bazı güç türlerinin cinsiyet etmenine bağlı olduğunun altı çizilmektedir.
- Toplumdaki bazı düşüceler fiili örneklerden çok toplumsal algılamalara ve ön yargılara bağlı olarak gelişmektedir. Uzmanlık da genel olarak erkeklere özgü değerlendirildiğinden yönetimde, erkeklerin daha fazla uzmanlık güç türüne sahip olduğu şeklinde bir yargı yer almaktadır.
- Güç kullanma hakkı içeren, emir verme ve saygı uyandırma özelliklerini barındıran yasal güç türü, uzmanlık türü gibi daha çok erkek yöneticilere atfedilmektedir. Erkek ve kadın yöneticiler, kampuste çalışacak birinin işe alınması sürecinde, aynı yetenek seviyesindeki başvuranlar içerisinden erkek olanını tercih etmektedir.
- Liderlik araştırma üzerinde yapılan meta analiz sonucunda erkek yöneticiler liderlik için daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Liderlik konumunda olan bayanlar dirençle karşılaşmaktadır. Lise ve üniversite öğrencileri ile çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yapılmış liderlik araştırmalarında kadın yöneticilerin liderliğine astların daha fazla direndiği ortaya çıkmaktadır. Bu direnç, astların erkek olması ve kadın yöneticilerin otoriter bir yönetim sergilemesi durumunda artmaktadır.

Güce Karşı Direnç ve Sebepleri

Yönetimde başvurulan güç türlerinin dirençle karşılık bulması, kullanılan güç türü ile örgüt amaçlarının uyumu, yönetici-çalışan iletişimi, uygulanan yönetim stratejisi ve çalışanların örgütten sağladıkları doyum gibi bir çok etmenle ilgildir. Direncin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan etmenler yöneticinin çalışanlara karşı tutumundan kaynaklanabileceği gibi çalışanların

örgütten beklentilerinin karşılanamaması, amaçların içselleştirilememesi ve örgüt dışındaki müdahaleler sonucunda da ortaya çıkabilir.

Pfeffer'e göre (1992, 150) örgütlerde resmi yetkililerin gücü, astların onu kabullendiği ve benimsediği sürece etkili olabilmektedir. Örgütlerde alt kademelerde çalışanların da yöneticilerin direktiflerine direnme ve uygulamama gücü vardır. Direnenler yeterli sayıda olursa üstler sonunda tamamen güçsüz kalabilir. Bu nedenle belirli bir resmi mevkinin içerdiği güç, sosyal örgütün bütün mensuplarının o mevkiye yüklediği gücün toplamıdır ve başkalarınca tanındığı sürece varlığını sürdürür.

Başaran'a göre (2000, 17) insanlar doğal olarak kendi amaçlarını kendileri saptama, bu amaçlar için çabalarını diledikleri gibi harcama ve eylemlerinde bağımsız davranma eğilimindedir. Bu yüzden çalışanlar bir örgüte girdiklerinde yönetsel egemenliği benimsemeye pek gönüllü olmazlar. Başlangıçta egemenlik altına girmeyi kabul etseler bile zamanla kendilerine örgüt içerisinde daha bağımsız davranabilecekleri bir görev bulmaya ve ortam yaratmaya çalışırlar. Kişilerarası etkileşimin bir sonucu olarak güç kullanımı, direnç oluşturma potansiyelini her an taşımaktadır (Powell and Gilbert, 2007, 193).

Güç türleri, yöneticiler tarafından farklı şekillerde kullanılabildiği gibi güç uygulanan kişi açısından da farklı şekillerde değerlendirilebilir. Güç kullanımına maruz kalan kişi için aşağıdaki durumlardan biri veya birkaçı geçerli olabilir (Cartwright ve Zander, 1959, 219):

- Takdir görmek veya yaptırımdan kaçınmak isteyebilir.
- Güç sahibine olan hayranlık, etkilenme düzeyini yükseltebilir.
- Güç sahibinin değer sistemi, dürüstlüğü, cesareti etkileyebilir.
- Doğru bilgiden ve uzmanlıktan faydalanmak isteyebilir.
- Gruba uyum sağlamak için girişimde bulunabilir.
- Gönülden uyum gösterebilir.

Örgüt içerisinde kullanılan güç türü ile örgütün faaliyet alanı doğrudan ilgili olmak durumundadır. Kültürel olarak kabul görmeyecek bir tarzda örgütsel dinamiklere müdahil olmak, gücün yanlış kullanımı anlamına gelmektedir. Ekonomik güç türünün, dini örgütlere göre endüstriyel örgütlerde daha etkili olması, kullanılan güç türü ile örgütsel hedefler arasında meşru bir

ilişkinin ortaya çıkması ile mümkün olabilmektedir (Etzioni, 1961, 8). Eğitim ortamlarında öğretmenlerce başvrulan yumuşak güç türlerinin duyuşsal ve bilişsel açıdan öğrenmeyi teşvik ettiği ve sosyal bir öğrenme ortamı sağladığı ileri sürülürken sert güç türleri anti sosyal bir öğrenme ortamı yarattığı için dirençle karşılanmaktadır (Elias ve Loomis, 2004, 942).

Cartwright ve Zander'e göre (1959, 228) kişilerarası iletişimde direncin en önemli sebebi, etkileşimde bulunan kişiler arasındaki uyumsuzluktur. Güç uygulaması nesne tarafından istenmediği, güvenilmediği, zora dayandığı ve meşru kabul edilmediği durumlarda dirençle karşılanmaktadır. Balcı'ya göre (2002, 34) örgütsel direnç ile değişim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Astların yönetime direnç göstermelerinin önemli sebebi olarak örgütsel yapı ve politikalarda değişime gitme ve sonucunda bireylerin konumlarında ve çalışma biçimlerinde bir değişimin gerçekleşmesi gösterilmektedir. Değişim bireyi tehdit ediyorsa birey konumunu koruma girişiminde bulunacaktır. Açık savunma davranışı olarak grevler, iş yavaşlatma, sendikalaşma, vs. görülebilir. Örgüte bağlılık azalabilir, işe güdülenme yok olabilir, artan hata ve yanlışlar sonucunda devamsızlık görülebilir.

Yöneticinin başarılı olması, direnç oluşturan etmenlerin farkında olması ve bunları iyi yönetmesine bağlıdır. Örgüt içerisindeki gücünü arttıran ve çalışanlar üzerinde etkili olan yöneticilerin aşağıdaki niteliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Kotter, 1996, 433):

1. Güçlü yöneticiler çalışanların güce yönelik algılamalarına duyarlı olarak icraatta bulunurlar. Kendisini güçlendirecek konularda bilgi sahibi olmaya ve uzmanlaşmaya gereksinim duyarlar.

2. Güç kaynakları ve etkileme yolları üzerine derin bir sezgisel bakışları vardır. Örgütsel durumdan kaynaklanan dengeleri gözetmekte, riskleri ve maliyetleri hesaplayarak adım atmaktadırlar.

3. Güç kazanma ve etkileme yolları konularında zengin bir birikime sahiptirler. Zamana, zemine ve kişiye göre farklı güç türlerinin etkili olabileceğinden hareketle bilgi sahibi oldukları güç kaynaklarından durumsal şartlara en uygun olanını tercih etmektedirler.

4. Örgütsel amaçları ve yönetsel konumları belirlerken sahip oldukları güçleri en uygun şekilde kullanabilecek düzenlemelere önem verirler. Hâkim

olamayacakları ve güçlerini kullanamayacakları görevler yerine, çalışanlar ve çevre üzerinde güçlü olacakları iş ortamlarını tercih ederler.

5. Başarılı yöneticiler bütün örgütsel kaynakları, yasal otoriteyi ve güç kaynaklarını daha fazla güç kazanabilmek için seferber ederler.

6. Etkili yöneticiler güç merkezli davranışlarını olgunlukla ve kontrollü biçimde kullanırlar. Genellikle kendilerini ön plana çıkaracak doğrudan güç kullanımından kaçınırlar.

7. Başarılı yöneticiler diğer insanların davranışları ve yaşamları üzerinde güç kullanarak etkili olmanın meşru olduğunun farkındadır. Kendine güveni olmayan yöneticilerden farklı olarak, insanlar üzerinde etkili olabilmek için güç kullanımının normal olduğunu ve karmaşık yönetsel görevlerin üstesinden gelebilmek için güç kullanımına başvurmanın kaçınılmaz olduğunun bilincinde olarak hareket ederler.

Yönetici, çalışanlar, örgüt yapısı ve dış etmenlere bağlı olarak ortaya çıkan direnç kaynakları genel olarak şöyle özetlenebilir:

- Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek direnç davranışları normal kabul edilmeli, uyum gibi uyumsuzluk davranışının da insana özgü bir nitelik olduğu noktasından hareketle uygun yönetim stratejileri benimsenmelidir.
- Yöneticinin kullandığı güç türü ile ortaya çıkan direnç arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanların bireysel özelliklerine uymayan ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülemeyen yönetim uygulamaları dirence sebep olabilmektedir.
- Örgütün etkinlik alanı ile uyuşmayan güç kullanımı direncin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Eğitim örgütlerinde uygulanacak sert güç türleri çalışanlarca tepkiyle karşılanmakta iken askeri örgütlerde kullanılacak yumuşak güç türü de işlerin gerçekleşmesini engelleyebilir.
- Örgütsel politikalarda değişiklik ve alışılagelmiş yönetim tarzından farklı uygulamalar doğal bir tepkiye sebep olabilir. Bu gibi ortamlarla başa çıkabilmek için stratejik bir yönetim anlayışına gereksinim duyulmaktadır.
- Astlarca sergilenen direnç davranışları her zaman işi yavaşlatma, protesto davranışları sergileme, devamsızlık ve cephe alma gibi açık, doğrudan ve yönetime karşı olmayabilir. Örgütsel bağlılığın azalması,

güdülenmenin yok olması, verimin ve etkililiğin düşmesi gibi dolaylı ve gizli durumlara da sebep olabilir.

- Örgütsel amaçları gerçekleştirme sorumluluğunu üstlenmiş olan yönetici açısından astlarca sergilenen direnç davranışları ve işaretleri normal kabul edilmeli, sebepleri araştırılmalı, direnç kaynakları sağlıklı tespit edilmeli ve buna uygun yönetim stratejileri ile örgütün yoluna devam etmesi sağlanmalıdır.

Eğitim Yönetimi ve Güç

Eğitim örgütleri sözkonusu olduğunda her düzeyde eğitim hizmeti sunan okullar ve kurumlar akla gelmektedir. Sosyal psikoloji alanında kullanılan güce ilişkin kavramlar eğitim ortamlarına da uyarlanmıştır.

İnsanlık tarihinde yaşanan büyük değişimler, örgüt yapısında da bazı dönüşümlere sebep olmuştur. 19. yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi, büyük şirketlerin ortaya çıkması ve Avrupa'da toplumsal yapının değişimi ile sonuçlanmıştır. Geleneksel olarak ayrıcalıklı sınıflara ait olan otokratik güç, modern sanayi ve ticaret toplumunda artık geçerliliğini yitirmiş, bunun yerine tavandan tabana doğru azalan, yasal olarak güç ve otorite kaynaklarına dayanan, düzenli ve disiplinli bir örgüt ortamında ortaya çıkan ve Weber tarafından 'bürokrasi' olarak adlandırılan hiyerarşik yapı almıştır. Geçmiş dönemlerdeki otokratik düzen yerini, yazılı kanunlara, düzenlemelere, emir zincirine, ast ve üst kavramlarına dayanan hiyerarşik ve bürokratik örgütlere bırakmıştır. Bu yeni örgütün özelliği, kişisel değerler yerine rasyonel, resmi ve sistemli bir yapıya sahip olmasıdır (Owens, 2004, 267).

Bilimsel yönetim döneminde gündeme gelen iş tanımı, yönetici sorumluluğu, şartların ve iş zamanının kontrolü, etkililik, verimlilik, ödül sistemi gibi kavramlar endüstri sektöründe olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da heyecanla karşılanmış ve bazı dönüşümlerin yaşanmasına zemin hazırlamıştır. Eğitim yönetimi alanında etkisi hissedilen Taylorizm, eğitim mühendisliği, başmühendis gibi kavramlarla terminolojiye yeni kavramlar kazandırmıştır. Okullar, etkili olabilmek için bilimsel yönetimin ilkelerini uygulama ve başarılı işletme sektörünü örnek alma durumunda kalmışlardır. Hesap verilebilirlik, ücret artışı, personel denetimi, hesap

maliyeti, etkililik, işçi niteliği gibi kavramlar eğitim alanında görülmeye başlanmıştır (Webb ve Norton, 1999, 39).

Her yönetim tarzının ön plana çıkardığı güç türleri bulunmaktadır. Güç türlerine ilişkin sınıflandırmaların ve modern tanımlamaların 20. yüzyılın ikinci yarısına özgü olmasına karşın ilk yönetim uygulamalarından itibaren her yönetim stiline rengini veren güç türü veya türleri bulunmaktadır. Baskıcı ve otokratik yönetimler kaçınılmaz olarak zorlayıcı ve yasal güç türlerine dayanmakta iken, dini referans alan yönetimlerde karizmatik güç türünün daha baskın olduğu görülmektedir. Endüstri devrimiyle birlikte uzmanlaşmaya verilen önemin arttığı ve dolayısıyla uzmanlık güç türünün yönetimin en temel enstürmanı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kişisel özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan karizmatik güç türü geri plana düşmektedir.

Karmaşık örgütlerdeki güç kaynaklarını inceleyen Mechanic (1987, 340) örgütsel gelişme ve branşlaşma ile birlikte uzmanlaşmanın önemli bir güç türü olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Çaba ve ilgi ikinci bir güç türü olarak belirtilmekte, üst kademelerin isteksiz olduğu alanlarda gayret gösteren astların güçlü olabileceği ileri sürülmektedir. Diğer bir güç kaynağı ise bireyin çekiciliğinden ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çekici ve ilginç olarak nitelenen insanlar örgüt içerisinde daha kolay iletişime geçebilmekte, insanları etkileyebilmekte ve dolayısıyla daha fazla güç sahibi olabilmektedir. Fiziki mesafe ve konum, güç sahibi olmayı etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Örgüt içerisinde merkezi bir konumda olanlar, insanlara, madde kaynaklarına ve bilgiye daha kolay ulaşabildikleri için güçleri artmaktadır. Bu konumdaki insanların resmi bir sıfatlarının olması önemli değildir. Bir bakan veya rektör sekreterinin yönetsel açıdan kendi başına herhangi bir yetkisi olmamasına karşın, merkezi konumundan dolayı bir profesörden veya daire başkanından daha güçlü olabilmektedir.

Genel bir sınıflandırma yapmamakla birlikte, Cartwright ve Zander (1956, 217), kişiler arası iletişimde etkili olan güç türlerini zenginlik, prestij, beceri, bilgi, fiziki güç gibi niteliklerle birlikte tanımlamakta ve bunlarla diğer insanların fark edilme, saygı ve başarı gibi duyuşsal gereksinimlerinin karşılanabileceğini belirtmektedir. Bu özelliklerin birkaçına birden sahip olanların daha etkili olabileceği ileri sürülmektedir.

Okul Yönetimi Açısından Güç

İnsanların bir araya gelerek oluşturduğu hertürlü örgüt gibi okullar da belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye, üyelerinin beklentilerini karşılamaya ve dolayısıyla etkili bir şekilde yönetilmeye gereksinim duyar. Eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, yöneticinin sahip olduğu güç düzeyi ve bu gücü uygulama stili ile yakından ilgilidir. Okullarda güç ilişkilerine dayanan çeşitli davranışlar görmek mümkündür. Yönetici konumunda bulunan kişilerin astlarıyla olan ilişkisi bir anlamda kullanılan güç kaynağı çerçevesinde şekillenmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkiye yön veren, kimi zaman zorlama içeren, kim zaman uzmanlık yönünü ortaya çıkaran uygulamalar görülmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu güç kaynakları, mevcut yönetim felsefesi ve konjonktür ile yakından ilgilidir. İçinde bulunulan zamana hâkim olan paradigmalar ve örgüte yönelik bakış açıları, örgüt içerisinde uygulanan güç kaynaklarını belirleyen önemli etmenler arasında sayılabilir. Okulları ekonomik, politik ve sosyal bir sistem olarak değerlendiren Sergiovanni, Kelleher, Mc Carthy ve Wirt (2004, 232), güç ilişkilerini de bu bakış açısına göre belirlemektedir. Merkezi hükümetlerin okullar üzerinde daha az yetkili hale gelmeleri, yerel organların okullardaki karar verme ve politika belirleme sürecine daha etkin katılımlarının yolunu açmaktadır. Öğretmenlerin oluşturduğu birlikler ve aileler bu süreçte daha etkin hale gelmektedir.

Okullarda iyi ve etkili yönetime ilişkin çalışmaların 1980 ve 1990'larda artış gösterdiğini belirten Bush (1995), eğitim liderlerinin yönetsel becerilerinin bu yıllarda ön plana çıktığını ifade etmektedir. Özellikle bu yıllarda okulların bunalım içerisinde olduğu reform, yeniden yapılandırma ve yenileşme çağrılarının sıklıkla seslendirildiği dönem olarak, liderler için çağrı yapılmaktadır. Maehr, Midgley ve Urden'e göre (1995) liderlerin yapabileceği tek ve en önemli şey motive etmektir. Okul liderleri, öğrenci motivasyonunu arttıracak en önemli faktördür.

Eğitim yönetimi ve liderliği alanındaki önemli çalışmaların 20. yüzyılın ortalarında teori hareketi ile birlikte gerçekleştiğini ileri süren Richmon ve Allison (2003), teori hareketinin, bilimsel yönetim hareketinin etkilerini bir disiplin olarak arttırmasına karşın, liderliğin ve liderliğinin ne olduğu ve nasıl çalışması gerektiğini açıklamaktan yoksun olduğunu savunmaktadır. Eğitim

yönetimi, liderlik alanındaki yeni yaklaşımlardan ve kavramsallaştırmalardan genel olarak etkilenmesine karşın, özellikle son yıllarda kendine özgü yönleriyle okul, öğrenci, öğretmen, yönetici, veli gibi kavramlar merkezinde önemli dönüşümler geçirmektedir. Özellikle öğretmen kavramına yüklenen yeni anlamlar bağlamında, yönetici rollerinde bazı yetki devirleri gözlenmektedir. Öğrenciler ve veliler, okullardaki yönetim süreçlerine daha aktif katılmakta, öğretim ve yönetim konularında daha fazla söz sahibi olmaktadır.

Yirmibirinci yüzyılda liderlik vizyonunun, kişisel özelliklere dayalı veya gruba bağlı bir anlayıştan bağımsız değerlendirilmesi gerekliliğini ileri süren Lumby (2003), toplumsal beklentilere göre oluşturulmuş, birçok üyenin dâhil olduğu ve örgüt içerisindeki bireylerin gönüllü katılımına dayalı paylaştırılmış bir liderlik anlayışından söz etmektedir. Bu süreçte öğretmenlerin ve öğrencilerin katkıda bulunduğu ve sorumluluk üstlendiği bir liderlik anlayışından bahsetmek mümkündür.

Eğitim liderliğinin bütüncül bir yaklaşımı esas alması gerekliliğinden söz eden Fullan'a göre (2003), liderin, öğrencilerin ve okul içi bütün katılımcıların entelektüel, duyuşsal, sosyal, moral ve estetik boyutları dikkate almaları gerekliliğine değinmektedir. Okul liderleri, insanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve toplumsal ilişkileri geliştirebilecekleri kuşatıcı bir ortamın oluşturulmasını vurgulamalıdır. Akıl, beden, hayal gibi insanı bütün olarak anlayan yaklaşımlar benimsenmeli; bireysellik, bölünmüşlük ve rekabetin yerine, işbirliği ve bütünlüğü esas alan yaklaşımlar gündeme gelmelidir. Okul lideri, içinde bulunduğu toplumsal yapıdan haberdar olmalı, resmin tamamını görebilmeli, hem bilgi yönünden hem de değer açısından etrafındaki geniş bağlamı anlayabilmelidir.

Daha yeni yaklaşımların eğitim yönetimi alanında etkilerinin görülmesiyle birlikte 'lider' kavramının literatürdeki kullanımında yoğunluk göze çarpmaktadır. Örgütsel değişime ve dönüşüme yol açan, izleyicileri peşinden sürükleyen kişi olarak 'lider' kavramı, statükonun korunması temelinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kuralları uygulayan 'yönetici' kavramı yerine tercih edilmektedir. Bu dönemde lider kavramı, sadece yönetsel rol ve sorumluluğu olan kişiler için kullanılmayıp, okul

içerisindeki öğretmen de, üslendiği rol gereği eğitim veya öğretim lideri olmaktadır (Aslanargun, 2003).

Örgütlerin metaforlar aracığı ile daha anlaşılır şekilde ifade edildiğini belirten Sergiovanni (1997, 231) okulların formal, profesyonel, organik vb. metaforlarla daha anlamlı hale geleceğini ifade etmektedir. Ekonomik bakış açısına göre eğitim yönetimi alanı, insanları kendi çıkarlarına uygun olarak kullanmakta, kazançlarını en üst seviyelere çıkarabilmektedir. Bununla birlikte hiyerarşinin uzmanlığa eşit olduğuna ilişkin rasyonel bakış açısı, ödülün teşvik ediciliği ve cezanın caydırıcılığı gibi bakış açılarıyla örgütlerin tanımlanmasında kullanılmaktadır.

Eğitim alanında yaşanan politika değişiklikleri, farklı bakış açılarını gündeme getirmektedir. Politika değişiklikleri ve farklı bakış açıları, örgüt içerisinde yöneticiye karşı algılamaların da değişmesine neden olmakta; dolayısıyla her farklı bakış açısı, yöneticinin farklı bir güç kaynağını ön plana çıkarması anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde geçerli olan güç ilişkileri, örgüte yönelik bakış açısı ve örgüt felsefesinin bir sonucudur.

Eğitim örgütleri tanımlamaya yönelik altı bakış açısından söz edilmektedir (Blenkin, Edwards ve Kelly, 1997, 216). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Teknolojik Bakış: Okulları rasyonel olarak tanımlayan pozitivist bakış açısına uygun bir örgüt ve yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Uygulamadaki sorunların teknik kaynaklı olduğu ve teknisyenlerin becerisiyle çözülebileceği düşüncesini savunmaktadır. Örgütlerin yönetimine yönelik teknik bakış açısı, doğrusal ve yoruma kapalı olduğu, yenilikçilerin ve politika yapıcıların öğretim sürecinde üstünlüğünü savunduğu, okulları bütün yönleriyle tanımlayamadığı ve müfredat programlarını teknik olarak düşündüğü için eleştirilmektedir.

Kültürel Bakış: Okullar, karmaşık ve sembollerle anlam kazanan yapılar olarak tanımlanmaktadır. Emirler, kurallar, roller ve yapılar gibi süreçlerle şekillenen örgütler yerine, anlamın ön planda olduğu örgütsel yapılar savunulmaktadır. Normlar, inançlar ve değerler kültürü oluşturmakta, okullar ise çeşitli kültürlerin kesiştiği ve etkileşimde bulunduğu alt kültürlerden meydana gelmektedir.

Mikropolitik Bakış: Politikanın kaçınılmaz bir biçimde çıkarla ilgili olduğu savunulmakta, örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar çıkarlarını

koruyabilmek için güç kullanmaya ve dolayısıyla etkilemeye dayalı eylemlerde bulunmaktadır. Buna göre çatışmaların yaşandığı bir alan olarak okullar, güç kullanımının yoğun olarak yaşandığı kurumlardır.

Biyografik Bakış: Değişimin yaşam ve kariyer merkezli olması gerektiği savunulmaktadır. Değişim bireylerin gereksinimleri, ümitleri, korkuları ve hayalleri bağlamında profesyonel olarak geliştirilmelidir.

Yapısalcı Bakış: Okullar ekonomik, sosyal ve politik yapıların bir yansıması olarak kapitalist mantıkla yeniden üretilen ve meşrulaştırılan kurumlardır.

Sosyal ve Tarihsel Bakış: Bu bakış açısı öğretim programlarının analiz edilmesi ve yorumlanması anlayışına dayanmaktadır. Öğretim programlarının değişimine önemli katkılar sağlayan ve değişim sürecine olanak sunan bir yaklaşımdır.

1960'lı yıllarda okullarda egemen olan teknoloji eksenli bakış açısının sıkıntıları şöyle ifade edilmektedir (Reynolds, 1997, 251):

- Değişim okul dışı merkezlidir,
- Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı mevcuttur,
- Okulun formal örgüt yapısı ve öğretim programı vurgulanmaktadır,
- Bireyler yerine okulun yapısı vurgulanmaktadır,

Bu özellikler çerçevesinde pozitivist ve niceliksel bakış açılarının sıkıntılarına dikkat çekilmekte ve eğitim öğretim ortamları için neden olduğu sıkıntılar dile getirilmektedir.

Okullar için değişim sürecinin sıkıntılarından söz eden Speck (1999, 215) gelenekselleşmiş uygulamaları ve alışılagelmiş okul etkinliklerini devam ettirmenin okul yöneticileri için en kolay yol olduğu belirtmektedir. Okuldaki öğretim kalitesi ile öğrenci, öğretmen ve toplum hayatında değişime yol açacak adımları atmak zor ve mücadele gerektiren bir adım olarak görülmektedir. Bu noktada okullardaki değişimi yönetecek olan yöneticilerin orkestra şefi sorumluluğunu üstlenmeleri gerekliliğinin altı çizilmekte, okul içi ve okul dışı güç dengelerinin yeniden kurulmasının önemi vurgulanmaktadır. Öğretmenler, yöneticiler, aileler ve toplumun diğer üyeleri okuldaki karar sürecine katılmalı ve güç paylaşımını gerçekleştirmelidir.

Okullarda görülen güç uygulamaları hakkında alanyazında çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır. Warren'e göre (1968, 955) okullarda

genellikle birden fazla güç türü uygulaması görmek mümkündür. Uzmanlık ve karizmatik güç türü birbirleriyle yakın ilişkili olarak genellikle bir arada bulunurken, zora dayalı güç türü ile yasal güç türü arasında zayıf bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Zorlamaya dayalı güç türü genellikle tek başına uygulama alanı bulurken, karizmatik ve uzmanlığa dayalı güç türü diğer güç türleri ile ilişkili bulunmaktadır.

Hoy ve Miskel'e göre (2001, 217), öğretmen- öğrenci, öğretmen-yönetici veya ast-üst arasındaki ilişkilerde otoriteye dayanan davranışlar görülmesine karşın, hâkim olan anlayışın aksine okullardaki otorite ilişkileri zorlama içermemektedir. Bu düşünürlere göre okullarda geçerli olan otorite ile diğer örgütlerde karşılaşılan otorite arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütlerde otorite, grup tarafından kabul edilen ve değerlerce meşrulaştırılan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Okullarda otorite, astların üstlerine gönüllü olarak gösterdiği davranışlar olarak da tanımlanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde güç ve otorite konusu, felsefenin de ilgi alanına girmektedir. Bilgi, niteliğiyle iletişimin yaygınlaştığı günümüzde önemli bir güç olarak algılanmaktadır. Bilgi çağında, bilgi ve güç aynı bağlam içerisinde sıkça kullanılmakta ve yeni bilgi anlayışında güç konusu önemini korumaktadır (Marshall, 1996). Eğitim-öğretim sunan kurumlar olarak okullar, çeşitli şekillerde ve oranlarda güç ve otorite ilişkisi içerisine girmektedir. Okul örgütünün üyeleri olarak yöneticiler ve öğretmenlerin bulundukları konumlardan kaynaklanan bazı güçlere sahip oldukları söylenebilir. Hoy ve Miskel (2001, 220), okullarda geçerli olan güç ve otorite ile liderlik olgusu arasındaki ilişkiye vurgu yapmakta ve formel-informel otorite ayrımına başvurmaktadır. Okullarda otorite, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilere meşrulaştırıcı bir güç sağladığı için temel bir özellik olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler formel bir örgüt içerisine adım attıkları zaman, formel otorite ilişkilerini kabul etmiş sayılmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile sahip oldukları otorite arasında ilişki bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki yasal sınırlar ve konumlar formel otoriteyi oluştururken, değerler ve duygular ise informel otoriteyi oluşturur ve meşrulaştırır. Otoriter yöneticiler, kontrolü sağlayabilmek için formel yaptırımlara başvurma veya formel yaptırımlarla tehdit etme eğiliminde iken bu durum büyük oranda kendi otoritelerinin azalmasına neden olmaktadır.

Örgüt iklimi, kültürü ve üyelerin psiko-sosyal düzeyleri en uygun güç türü veya güç türleri konusunda belirleyici olmaktadır. Hall'a göre (1977, 209), eğitim düzeyi yüksek ve profesyonel ortamlarda zorlayıcı güç türünün görülme oranı düşük iken profesyonelliğin zayıf olduğu ortamlarda bu güç türü daha fazla görülmektedir. Karizmatik, yasal ve uzmanlık güç türleri, ödül ve zorlamaya dayalı güç türlerine göre daha demokratik bulunmaktadır.

Seyfarth (1999, 75) değişen ekonomik, toplumsal ve politik koşulların okul yöneticilerinin rollerinde önemli dönüşümlere neden olduğunu belirtmektedir. Yerinden yönetim anlayışının okullar için gündeme gelmesi ve öğrencilerin öğrenmelerinde hesap verilebilirlik olgusuna daha fazla vurgu yapılmasıyla değişen öğretmen rolleri, yöneticilerin de yeni rol tanımlarına uygun bir liderlik anlayışını benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada yöneticilerin, astları resmi otorite ile kontrol etme ve emir verme rolü de değişmek durumundadır. Yeni yaklaşımlara göre yöneticilerin karar verme, öğretmenlerle işbirliği yapma ve öğrenci başarısını izleme aşamasında uzman bir gözlemci rolünü benimsemelerine vurgu yapılmaktadır.

Yöneticilerin sahip olduğu güç kaynakları, denetim aşamasında da gündeme gelmekte, denetçilerin de güç kullanımında bazı noktaları göz önünde bulundurulmaları önemli kabul edilmektedir. Okullardaki denetim destekleyici ve geliştirici nitelikte olmalı, emredici ve kontrol edici bir anlayış terk edilmelidir. Öğretmenlerin sınıf içi durumu kolayca ve bütün yönleriyle gözetlenemeyeceği için klasik denetim pek uygun görülmemektedir. Ayrıca öğretmenler sınıf içi özgürlüğüne ve uzmanlığına önem vermediği için otoriter bir yaklaşım güven sağlamaktan uzak olarak değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2001).

Örgüt içerisinde etkili olmak isteyen yöneticiler çeşitli güç kaynaklarına başvurmaktadır. Resmi bir konumda bulunanlar genellikle yasal güçlerini kullanma eyleminde iken, birden fazla güç kaynağını aynı anda kullanan yöneticiler de bulunmaktadır. Owens'a göre (2004, 262) yöneticinin gücünün boyutu, kullandığı güç kaynağının çeşitliliğine göre yükselmekte, tek bir kaynağa bağlı hareket eden yöneticiler, yetersiz olarak nitelendirilmektedir. Günümüzde öğretmen birliklerinin artması ve yasal düzenlemelerle öğretmenlerin anayasal haklarında iyileştirmelerin yapılması,

yöneticilerin kullanabileceği yasal gücü sınırlamakta ve öğretmenlerin elini güçlendirmektedir. Özellikle zora dayanan güç kaynağının demokratik bir ortamda fazla kabul görmemesi, yöneticilerin liderlik yeteneklerini kazanma noktasında daha fazla gereksinim içerisinde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin liderlik davranışları benimseyerek güç kaynaklarını arttırabileceğini savunan Owens (2004, 263), okulların bazı niteliklerinden bahsetmektedir. Bunlar:

1. Okul ortamında öğretmenler iş birliği içerisinde ve destekleyici bir yaklaşımla okul yöneticisine yardım edebilirler. Okul yöneticileri tarafından desteklendiklerini ve ödüllendirildiklerini hissederlerse güdülenmeleri artar ve sonucunda yöneticiler, liderlik etme gücünü etkili kullanmış olur.

2. Öğretmenler örgüte değer verdikleri için, okullardaki otoriteyi kurumsal olarak kabul edebilirler. Resmi gücü kullananlar, örgütsel hiyerarşi içerisinde bu gücü iyi kullanamazlarsa öğretmenlerin onayını almazlar.

3. Korumacı, geleneksel otoriteyi ve ilişkileri savunan yöneticiler, öğretmenler açısından olumsuz değerlendirebilir. İş birliğine önem veren ve bunu uzmanca kullanan yöneticiler güçlü kabul edilmektedir.

4. Yeni, ilginç, ufuk açısı ve geleceği öngörebilen yöneticiler örgüt içerisinde herkesin kabullenebileceği bir karizmaya sahip durumdadır.

Geleneksel dönemde etkili olan ve insanları örgütlü yaşama alıştıran karizmatik güç iken, 20. yüzyılın başlarında etkili olan ve seri üretime geçiş aşamasında sanayileşme sürecine önemli katkılar sağlayan güç kaynağı bürokratik karakterli gerçekleşmiştir. Değişimin ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı gerçekleştiği kaotik bir dünyada ise uzmanlık gücü daha çok gündeme gelmektedir. Bununla bağlantılı olarak 21. yüzyılda lider ve izleyenleri arasındaki dinamik etkileşime vurgu yapan dönüşümcü liderlik yaklaşımına vurgu yapılmaktadır.

Yönetici, sahip olduğu güç kaynağıyla birlikte, çalışanların güçlendirilmesi de örgütsel etkililik ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde önemlidir. Örgütler içerisinde kaliteyi artırmak ve bütün çalışanların etkin bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamak için yeni yönetim kavramları gündeme gelmektedir. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi ve karar sürecinde söz sahibi olması temel düşünce olarak ortaya çıkmaktadır. Bulach (2000), toplam kalite, takım çalışması ve ortak karar süreci gibi kavramlarla ifade

edilen yeni yönetim stillerinin özünde, çalışanların güçlendirilmesi düşüncesinin yattığını belirtmektedir. Fakat burada çalışanların nasıl güçlendirileceği ve hangi çalışanın ne kadar güçlendirileceği yönünde bazı sorular gündeme gelmektedir. Okulda işleri başarıyla yürüten bir yönetici, yönetimin hem liderlik etme, hem de yöneticilik yapma boyutunu anlamış demektir. Bu yöneticiler okuldaki güç uygulamalarını, çalışanlar üzerinde etki uyandırmak şekline dönüştürmüştür. Yönetim alanında geleneksel olarak kullanılan yasal ve zorlayıcı güç yerine, kolaylaştırıcı bir güç anlayışının gündeme gelmesi söz konusu olmaktadır. Okullarda etkili bir eğitim-öğretim yapılabilmesi öğrencilerin güçlendirilmesi ve karar sürecine katılması ile mümkün olacağını ileri süren Achilles, Keedy ve High (1999, 34), bunun da ancak öğretmenlerin karar sürecine etkin katılımları sonucunda gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Okulları öğrenciler için sıkıcı, baskıcı ve istenmeyen ortamlar olmaktan çıkarmak için öğrencilerin karar sürecinde söz sahibi olmaları gerekmektedir.

Bazı yöneticilerin otoritelerini kaybetmek korkusuyla astlarıyla aralarına mesafe koyma eğiliminde olduklarını belirten Seyfarth (1999, 79), astlarıyla dengeli bir ilişki kurabilen, güvenilir, entelektüel ve sorumlu liderlerin daha fazla tercih edildiğini ileri sürmektedir. Çalışanların hayranlık duyduğu liderlik özellikleri arasında sırasıyla dürüstlük, ileri görüşlülük, ilham verme ve uzmanlık kavramlarının ön plana çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde yönetici ve liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin çeşitli sınıflamalar yapılmasına ve tanımlar geliştirilmesine rağmen hangi güç kaynağının örgüt ortamında etkili sonuçlar vereceği noktasında farklı görüşler bulunmaktadır. Özellikle her ortamın, kişilerin ve gücü kullananların farklı beklentileri ve nitelikleri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çeşitliliğin ve alternatiflerin olması, bir gereklilik olarak düşünülebilir. Okullar söz konusu olduğunda etkili yönetici (Balcı, 2001; Şişman, 2002), her öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamı hazırlayan ve öğretmenlerin morallerini yükseltmek için çaba gösteren bir öğretim lideri rolünde tanımlanmıştır.

Owens (2004, 269), lider ile izleyenler arasındaki iletişim ve etkileşimin güçlü olduğu ve ortak anlayış birliğinin oluşturduğu bir liderlik stili olarak dönüşümcü liderlikte, güç uygulamasının farklı olduğunu ifade

etmektedir. Bu anlayıştaki bir lider, örgütsel etkililiği sağlayabilmek için öncelikle izleyenlerin memnun edilmesine öncelik vermelidir.

Yeni liderlik kuramları arasında sayılan dönüşümcü liderlik, lider ve izleyenleri arasındaki vizyon, iç güç, karşılıklı açık iletişim ve katılımcı karar verme gibi etkileşime dayalı süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dönüşümcü lider, belirsiz bir çevreyi ve geleceği yönetmeye aday olarak iletişime, vizyona, kendisine ve izleyenlere duyduğu güven ile diğer liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Sürekli değişen ve karmaşık hale gelen bir dünyada örgütlerin geleceğe güvenle bakabilmeleri, risklere karşı hazırlıklı olmaları yeni liderlik anlayışlarını zorunlu kılmaktadır (Turan ve Syn, 2001).

Eğitim reformu bağlamında gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmalarının okul liderliği anlayışlarında önemli dönüşümlere yol açtığını savunan Cionts (1992), okullardaki güç ilişkilerinde bazı farklılıklar olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda öğretimsel liderliğin bazı zayıf yönlerinin olduğu ifade edilmektedir. Öğretimse liderlik, tepe liderliğini savunduğu, yöneticilerle çalışanları farklı sınıflara dâhil ettiği, yöneticilere öğretmenleri ve öğrencileri denetleme görevi yüklediği ve sadece öğrenci gelişimiyle ilgilendiği için eleştirilmektedir. Bunun yerine, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç ayrımını azaltan, katılımcı karar verme gücünü vurgulayan, destekleyici bir yönetici profili çizen, çalışanların iş birliği içerisinde mesleki deneyim kazanabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturan, öğretmen gelişimini destekleyen ve öğretmenlerin sorunları daha etkin çözmesi için yol gösteren dönüşümcü liderlik ön plana çıkartılmaktadır.

Liderliğe ilişkin ortaya çıkan yaklaşımlarda güç konusu, farklı işlevlerle ve farklı bağlamlar içerisinde kullanılmaktadır. Düşünce akımının veya paradigmanın dünyaya bakışı, liderin yönetme stili ve izleyenlerle kurduğu ilişki, liderin sahip olduğu güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Bu noktada liderin, izleyenleri güdülemek ve onlara iş yaptırmak için kullandığı güç kaynağı ve gücün boyutları önemli ipuçları vermektedir. Bürokratik bir anlayışla yönetilen örgüt yapısında güç, yöneticinin yazılı olan kuraları uygulayabilmesi için en önemli aracıdır. Bürokratik yöneticiler, statülerinden kaynaklanan güç ile çalışanları kontrol altına almakta, iş tanımını yapmakta, kuralların sıkı ve katı bir biçimde uygulanmasını sağlamakta ve bütün bu özellikleriyle sadece güce ve otoriteye dayanan bir anlayışla örgütü

yönetmektedir. Bu tür yaklaşımlara alternatif olarak, güç kaynağını lider ve çalışanların etkileşiminden alan liderlik yaklaşımları gündeme gelmektedir.

Çağcıl örgüt anlayışları içerisinde liderliğin amacı, çalışanları bürokratik anlayıştaki güç, ödül ve zorlamaya dayalı bir anlayıştan bilgiye, uzmanlığa, kişisel özelliklere ve moral özelliklere dayanan bir örgütsel kültür ortamına yöneltmektir. Çalışanların kontrol ortamından, daha özgür ve kendi sorumluluklarını taşıyabilecekleri bir örgüt iklimine yönlendirmek ve onları güçlendirmek çağcıl yaklaşımların nitelikleri arasında sayılmaktadır. Eğitim örgütlerinde uzmanlık gücünün ön plana çıkmasını vurgulayan düşüncelerin daha fazla önemsendiği görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin karar sürecinde güçlendirilmeleri ve okul yönetimleriyle işbirliğini her alanda geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticileri, okuldaki iletişime ve etkileşime önem vermeli ve uzmanlık gücünü daha fazla kullanmalıdır.

Türkiye' de Okulların Yönetimi ve Güç Kullanımı

Okulu yönetmekle sorumlu olan ve bu doğrultuda bazı yetkilerle donatılan okul müdürlerinin yönetimde güç kullanmaları ile müdürlük konumuna atanma biçimi arasında ilişki bulunmaktadır. Atanma sürecinde geçerli olan yasal düzenlemeler ile belirleyici olan yönetici nitelikleri, okul müdürlerinin yönetimde kullanacağı ödül, zorlayıcı, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık ve karizmatik güç türleri konusunda bazı bilgiler verebilir. Bu açıdan Türkiye'de okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç türleri incelenirken okul müdürlerinin atanma sürecinin de dikkate alınması daha sağlıklı değerlendirme yapılmasına olanak sunmaktadır.

Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması ve yer değiştirilmesine ilişkin sistemli bir politika bulunmamaktadır. Yetkileri sınırlı fakat sorumluluk alanı oldukça geniş olan okul müdürlüğüne, belli bir sisteme bağlı olmadan, gerekli eğitimi almamış, yönetici niteliklerine ve yeterliklerine sahip olmayan kişilerin atanması, okulların etkili biçimde yönetilmesini ve dolayısıyla başarılı bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasını güçleştirmektedir.

Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin kendine özgü özellikleri ve yeterlikleri olan bir yönetim alanı olarak kurumsallaşamaması, eğitim örgütlerinin sürekli değişen yönetmeliklerle yönetilmesine neden olmaktadır. Siyasi eğilimlerine ve üst düzey bürokratların etkisine bağlı olarak öğretmenler, sahip olduğu

niteliklere, yeterliklere ve eğitim durumuna bakılmaksızın eğitim kurumlarına yönetici olarak atanabilmektedir. Bu ve benzeri sebeplerle okul yöneticiliği ve daha üst kademe eğitim yöneticiliklerinin çoğunun vekâletle yönetildiği gözlenmektedir. Bursalıoğlu (2000, 116), eskiden beri ihmal edilmiş bulunan eğitim yöneticisi ve uzman yetiştirme girişiminin özel bir önlem konusu yapılmadığını belirtmektedir.

Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesinin ve kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olarak gösterilmektedir. Bunun sonucunda, öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açtığı ileri sürülmektedir. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları ise, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Bursalıoğlu, 2003, 14; Açıkalın, 1995, 5; Şişman, 2002, 21).

Okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları ile ilgili çıkarılan yönetmeliklerde okul müdürlerinin görevleriyle ilgili, merkeziyetçi sistemlerde olduğu gibi sorumluluk, yetki ve hareket alanı açısından sınırları net olmayan ifadelere rastlanmaktadır. Yasal metinlerde, okul müdürünün kanun yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olduğu belirtilmekte; okulların kanunlara uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden okul müdürünün sorumlu olduğu ifade edilmektedir (MEB, 1992). 1964 yılında 11868 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikte okul müdürünün görevleri yedi madde ve on sekiz alt maddede üç sayfa halinde ayrıntılı olarak belirtilmiş, bütün işlerden sorumlu kılınmıştır (Türkmen,1998, 103).

Türkiye'de eğitim yöneticiliklerine atanma ölçütleri sık sık yönetmeliklerle değiştirilmektedir. Eğitim örgütlerine yönetici olarak atanacaklarda 1990 yılından önce, eğitim-öğretim sınıfından olmak ve üç yıl başarılı öğretmenlik yapmak gibi çok genel ölçütler aranmasına karşın daha sonraları bazı standartlar oluşturulmaya çalışılmış, fakat bu standartlar politik eğilimlere bağlı olarak oluşturulmaya çalışıldığı ve özel maddelerle delindiği için kısa süre sonra yürürlükten kaldırılmıştır. Bu tarihten sonra hazırlanan ve özü itibariyle öncekilerden pek farklı olmayan yönetici atama

yönetmeliklerinin (MEB, 1993, 1995, 2004, 2007, 2008) yürürlükleri idare mahkemelerince durdurulduğu için eğitim kurumları yöneticiliklerine hangi ölçütlere göre atama yapılacağı konusu belirsizliğini korumaktadır.

Kalkınma planlarında ve Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticisi yetiştirme sorununa gereken önemin verilmediğini savunan Çelik (1990), eğitim yönetimi ve denetimi alanlarından lisans ve yüksek lisans dereceleri alan öğretmenlerin bakanlık tarafından yönetici olarak istihdam edilmediğini belirtmektedir. Böylece eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak tanımlanması ve ölçütlerinin belirlenmesi (Aydın, 1997, 67) eğitim sisteminin önemli bir sorunu olmaya devam etmektedir.

Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterlikleri ve yönetimde sergiledikleri davranışlar konularında yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticilerle öğretmenler arasında geçerli olan güç ilişkileri konusunda bazı sıkıntıların olduğu gözlenmektedir. Buna göre okul müdürleri: yönetimin insancıl ve iletişim boyutuna göre teknik ve yasal konulara daha fazla önem vermekte (Bursalıoğlu, 1981, 81); genel olarak işlerin nasıl yapılacağının gösterilmesi, performans standartlarının belirlenmesi, denetleme ve değerlendirme gibi göreve dönük davranışlar sergilemekte (Balcı, 1997, 95); başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık ve farklılıklara karşı hoşgörülü olma, başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyma ve anlamaya çalışma, araç-gereçlerin bakımını zamanında yaptırma, sorumluluk almaya istekli olma gibi hoşgörü ve sorumluluk boyutunda yer alan etik ilkeler konusunda yeterli bulunmamakta (Pehlivan, 1997, 67); bilgi eksikliği ile öğretmenleri etkilemede ve güdülemede yetersiz kalmakta (Ayvacı ve Küçük, 2005, 155); ekip çalışması yapılması konusunda öğretmenlere liderlik yapamamakta (Töremen ve Kolay, 2003, 344); derslerin denetlenmesi ve denetim sonuçlarının değerlendirilmesine daha fazla önem vermekte (Uygun, 2004, 210); yönetim davranışlarıyla öğretmenleri etkileyememekte (Akçay, 2003, 83); gücünü mevzuattan alarak "mevzuat bekçiliği" yapmakta, öğretmenlere rehberlik yapmamakta, ortaya çıkan bir sorunu problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmemekte, öğretmenlere danışarak işlerini yürütmemekte, değerlendirmelerinde taraflı davranmakta, iş analizi sürecini işletmemekte, daha çok formalitelere değer vermekte, "biz bilinci" ile "iş birliği bilinci" ni geliştirmekte yeterli görülmemektedir (Okutan, 2003, 95).

Okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri davranışlara ilişkin araştırmalar incelendiğinde, özel anlamda müdürlerin öğretmenlerle iletişiminde, genel anlamda ise güç kullanımı konusunda bazı sıkıntılarının yaşandığı öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu sıkıntıların kaynağı olarak, Türk Eğitim Sisteminde eğitim yöneticisi atama politikasının olmayışı ve bu doğrultuda yönetmeliklerin hazırlanmaması gösterilebilir. Hazırlanan yönetmeliklerin yürürlüğünün idare mahkemelerince durdurulması istikrarsızlığa neden olmakta ve geçici görevlendirmelerle okullar emaneten yönetilmektedir. Belirli yeterliklere ve ölçütlere bağlı olmadan siyasi ve bürokratik kayırmacılığa dayalı olarak yapılan okul müdürü atamaları, atanan müdürleri de güçsüz hale getirmektedir. Yöneticilik niteliklerine ve yeterliklerine sahip olmadan atanan okul müdürleri, her an görevden alınma endişesi taşımakta, teknik ve insani ölçütlere uygun olmayan kararlar vermekte ve öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kuramamaktadır. Bunun sonucunda okul yönetiminde ödül, zorlayıcı, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık ve karizmatik güç türlerine ilişkin düzenli davranışların ölçülmesi zorlaşmakta, genel anlamda yasal güç türüne bağlı yönetici davranışları ortaya çıkmaktadır.

Güç Türleri Sınıflandırması

Yöneticilerin sahip olduğu güç türleri konusunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Yapılan sınıflandırmalara bakıldığında aynı özelliğin farklı kavramlarla isimlendirildiği ve alanyazında farklı çalışmaların olmadığı ifade edilmektedir. Pfeffer (1987, 310) güç konusunun ihmal edilmesinin sebeplerini sıralarken birinci olarak sosyal bilimler alanının sorunlu olduğunu, ikinci olarak güç konusunun sınırlarının net olarak çizilmediğini ve net olarak ifade edilemediğini, üçüncü olarak da yöneticiler ve yönetim uygulamalarının toplumsallaşmasında güç kavramının farklı algılandığını ileri sürmektedir.

Etkileme ve güç konularında psiko-sosyal çalışmaların öncülüğünü Kurt Lewin'in yaptığını belirten Bruins (1999, 8) sosyal güç konusunda sonraki çalışmalar arasında French ve Raven'ın önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Lewin'e göre güç, A'nın B üzerinde sergilediği maksimum gücün B'nin gösterdiği maksimum dirence bölünmesinden ortaya çıkan değerdir. French ve Raven'a göre ise güç, A öznesinin B nesnesi

üzerinde uyguladığı ve B'nin davranışlarını, düşüncelerini, tavırlarını, hedeflerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirmeyi amaçlayan eylemlerdir.

Bu bölümde düşünürlerce güç türlerine ilişkin yapılan sınıflandırmalar olarak özetlenmekte, French ve Raven tarafından yapılan ve araştırmada temel alınan sınıflandırma incelenmekte ve en fazla vurgulanan kavramlar çizelge şeklinde gösterilmektedir.

Güç türleri, yönetimde kullanılma oranları ve yöneticilerin tercih sıklığı konularında yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıda belirtilen hususların önplana çıkmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2000, 115):

- Yasal güç, ilk önce kullanılan güç türü olup sürekli başvurulduğunda tatminsizlik, direnç ve engellenmeyle karşılanmakta, uzmanlık gücü ile desteklenmezse olumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Sadece yasal güce dayanan bir yönetici sınırlı uyum sağlarken artan bir dirençle karşılaşabilmektedir.
- Ödül gücü çalışanların performansını kısa vadede doğrudan etkileyebilen bir güç türüdür. Bu gücün aşırı kullanımı çalışanların sürekli yönlendirildiklerini hissetmelerine ve doyumsuzluk yaşamalarına neden olarak bağımlı bir iletişim biçimine yol açabilir.
- Zorlayıcı gücün çalışanlar üzerindeki uyuma katkısı geçici olmasına karşın engellenme, korku, intikam ve yabancılaşma gibi arzu edilmeyen yan etkilere neden olmaktadır. Sonucunda, düşük performans, hoşnutsuzluk ve iş kaybına neden olabilmektedir.
- Uzmanlık gücü güven iklimi ile yakından ilgilidir. Yöneticinin etkisi astlarca içselleştirilmekte, uzmanlık gücüne başvurulduğunda astların davranışlarında uyum ve içselleştirilmiş bir motivasyon görülmektedir. Böylece ödül ve cezaya dayalı güç türüne göre, astların daha az kontrol edilmelerinin yolu açılmış olmaktadır.
- Karizmatik güç, astların nazarında hayranlıkla birlikte tartışmasız bir güven, sadakat, uyum ve sorumluluk duygusu uyandırmaktadır. Uzmanlık gücünde olduğu gibi astların daha az denetim altında tutulmalarına olanak sağlar.

Liderlik, grup etkililiği ve durumsal değişkenler üzerine on beş yıl boyunca yapılan otuz beşten fazla çalışmayı özetleyen Fiedler (1959, 362)

liderin yönetim anlayışı ile grup etkiliği arasındaki karşılıklı iletişimi durumsal değişkenler bağlamında şöyle özetlemektedir:

1. Grup etkililiği, liderin stilinin uygunluğuna ve çalışanlarla kurulan güç ilişkilerine bağlıdır. Birçok lider bazı ortamlarda etkili olabilirken diğer ortamlarda etkisizleşebilmektedir.

2. En etkili liderlik stili, grubun lidere güç uygulayabileceği bir ortam oluşturması halinde mümkün olabilmektedir. Bu durumda liderlik stili ile izleyenlerin davranışları arasında sağlanacak uyum başvurulacak güç türünün ekililiğini doğrudan etkilemektedir.

3. Lider etkililiği, liderin stiline olduğu kadar grup değişkenliğine de bağlı olduğuna göre, ya lider grup değişkenliğine uyum sağlayacak, ya da grupsal değişkenler liderin stiline uygun hale getirilecektir. Bir insan kişiliğinin ve liderlik stilinin değişimi oldukça güç olduğundan iş ortamındaki değişkenlerin yönetimi daha kolay olmakta ve bu noktada liderlik ve yönetim yaklaşımları için örgütsel mühendislik kavramı gündeme gelmektedir.

Örgüt içerisinde kişilerarası formal ve informal güç ilişkilerini konu alan üniversite öğrencisi, işçi, orta düzey ve üst düzey yönetici grubunun yer aldığı 155 kişi üzerinde yapılan çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Peiro and Melia, 2003, 26):

- Yasal, ödül ve ceza güç türleri formal gruba dahil olurken uzmanlık ve karizmatik güç türleri daha fazla kişisel boyuta vurgu yapmakta ve informal grup içerisinde yer almaktadır.
- Formal güç türleri ile örgütlerin hiyerarşik yapıları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki bulunmakta iken informal yapılar için bu durum söz konusu olmamaktadır.

Liderin yönetim tarzının demokratik, otokratik ve gevşek yapılı olması ile grup içi ilişkiler arasındaki bağlantıyı ölçmek amacıyla çocuk grupları arasında yapılan bir araştırmada (White ve Lippitt, 1959, 319) belirtilen üç liderlik stili ile algılanan temel davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. İki aşamalı yapılan ve altı aydan fazla süren bu çalışmada davranışları sergilenen liderlik stillerine karşı grup üyelerinin gösterdiği tepkiler arasındaki farklar şöyle sıralanmaktadır:

1. Gevşek yapılı stil, demokratik stile göre daha plansız, etkisiz ve daha az tatmin edici bulunmaktadır. Düşük performans ve gereksiz vakit

geçirmek daha fazla olup, yönetimde herhangi bir güç türünün baskın olarak kullanıldığı görülmemektedir.

2. Demokratik bir stile sahip lider, otokratik ve gevşek yapılı yaklaşımına göre amaçlara ulaşma ve sosyal ilişkilerde etkinlik noktasında daha etkilidir. Otokratik stili sadece amaçlar üzerinde yoğunlaşmakta, gevşek yapılı stilde ise belirsiz bir sosyal amaç hedeflenmektedir.

3. Nefret ve stres oluşturmada otokratik stilin önemli bir belirleyiciliği ön plana çıkmaktadır.

4. Baskın olma davranışı otokratik liderlik stilinin belirgin bir özelliği olarak ortaya çıkmakta iken, objektif ve samimi olma davranışı demokratik liderlik stilinin temel bir özelliği olarak değerlendirilmektedir.

5. Bireysel gereksinimlerin karşılanmasına önem vermeyen otokratik stil, engelleyici ve moral bozucu olarak tanımlanmaktadır. Amaçlar, sadece görev olduğu için başarılmaya çalışılmakta, gönüllü bir katılım sağlanamamaktadır.

6. Edilgen ve bağımlı olarak nitelenebilecek davranışları otokratik liderlik stilinin bir sonucu olarak görmek mümkündür.

7. "Biz" duygusunun belirgin olduğu bir ortak akıl ve karşılıklı güvene dayalı bir iletişimin demokratik liderlik stilinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı araştırma sonucundan anlaşılmaktadır.

***Max Weber'e Göre Güç Türleri*.** Güç konusunda en eski sınıflamalardan birisi Max Weber'e aittir. Weber'in sınıflandırmasında genellikle güç yerine otorite kelimesini kullandığı görülmektedir.

Modern bürokratik yapıların işlevsel olarak örgüt içerisindeki rolleri sınırlamak ve yaptırım uygulayabilmek için otorite sistemi geliştirdiğini belirten Weber'e göre meşruluğun kaynağı olarak üç çeşit güç kaynağı bulunmaktadır. Bunları geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel güç şeklinde tanımlanmaktadır. Geleneksel güç feodal sistemlerin aksine toplumsal yapıyla desteklendiği için; karizmatik güç lidere atfedilen olağanüstü ve kutsal niteliklerle ilgili olduğundan yasal-rasyonel güç ise modern bürokratik sistemlerde görev sınırları çizilmekte ve liderin bulunduğu statüye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Katz ve Kahn, 1966, 206; King 1983).

Weber' e göre ideal örgüt yapısı olan bürokrasi yaklaşımında güç üç farklı kaynağa dayanmaktadır (Tannenbaum, 1968, 11; Hall, 1972, 201; Webb ve Norton, 1999, 42; Lowe, 2006, 64):

1 *Karizmatik Güç*, lider ve izleyenler arasındaki duygu yüklü iletişimden kaynaklanan, lidere atfedilen veya yakıştırılan karizmatik özelliklere dayanmakta, olağanüstü ve kutsal bir gücü ifade etmektedir. Olağanüstü nitelikleri ve keskin zekaları olan, etkili konuşma gücüne sahip kişiler bu nitelikleri ile karizma sahibi olabildikleri gibi savaş kahramanları cesaretleri sayesinde, peygamberler ilahi kaynaklı olmaları nedeniyle karizmatik otoriteye sahip kişiler olarak insanlardan saygı ve bağlılık görmektedir. Karizmatik güç, sadece liderin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmamakta, lider-üye etkileşimi ve üyelerin zihinlerinde oluşan lider imajı da önem taşımaktadır. Lidere atfedilen olağanüstü nitelikler, zihinlerde geçerli olduğu ve tazeliğini koruduğu sürece karizma devam etmekte, üyelerin algılamaları değiştiğinde karizma aşınmaktadır.

2. *Geleneksel Güç*, bulunulan konuma veya role hakim olan, ona rengini veren güç türüdür. Liderin sahip olduğu gücü meşrulaştıran ve onu ayrıcalıklı hale getiren konumdur. Geleneksel olarak ailesi ve aşireti takip edildiği için mevcut lider takip edilmektedir. Kralların, kabile reislerinin, feodal beylerin ve kutsallık atfedilen aile üyelerinin sahip olduğu güçtür. Geleneksel gücün lideri de aşan özelliği bulunmakta olup, geleneksel değerlerden sapma gösteren liderler otoritesini kaybetmekte ve sıradan insanlar seviyesine inmektedir.

3. *Yasal Güç*, prensipler, kurallar ve kanunlar liderin bulunduğu konumu otorite haline getirmektedir. Weber'e göre yasal güç ideal bürokratik örgütlenmeyi gerçekleştiren güçtür. Teknik uzmanlığı da içeren yasal otoritede, duygular ve hisler, kuralların egemenliğinde ikinci planda yer almaktadır. Bu özelliğiyle yasal otorite, bürokratik örgütlerdeki ideal otorite kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Sadece devletlere özgü bir güç türü olmayıp büyük şirketlerde de görülebilmektedir.

Weber'in güç türleri konusundaki sınıflandırması, kendisinden sonra geliştirilen sınıflandırmalar için genel bir çatı niteliğindedir. Genel olarak üç başlıkta incelenen güç konusu daha fazla alt başlıklara bölünmüş, ayrıntılar kendi başına birer güç türü olarak alanyazında yerini almıştır. Weber

tarafından yasal güç başlığı altında sınıflandırılan yönetici nitelikleri kendisinden sonra uzmanlık gücü, teknik güç, yasal güç şeklinde daha ayrıntılı çalışmalara konu olmuştur. Bununla birlikte Weber'in sınıflandırmasında liderin sahip olduğu güç veya otorite türleri konusunda liderden çok örgüt üyelerinin lideri algılama biçimlerinin belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Karizmatik güç türünde lidere atfedilen ve olduğuna inanılan nitelikler, geleneksel güç türünde yaratılan liderlik imajı, yasal güç türünde ise statü belirleyici olmaktadır.

***Leithwood' a Göre Güç Türleri*.** Etkili liderin sahip olduğu güç kaynaklarını dörtlü bir sınıflandırma ile ifade eden Kenneth Leithwood (2001) bunları piyasa, yerinden yönetim, uzmanlık ve stratejik yönetim olarak açıklamaktadır.

1. *Piyasa* yaklaşımına göre yönetici, müşteri memnuniyeti bağlamında öğrenci ve velilerin beklentilerini karşılamaya çalışırken, piyasanın gerektirdiği değişime ve dönüşüme uyum sağlamak durumundadır.

2. *Yerinden yönetim* anlayışı gereği, yönetim ve öğretim programı, ailelerin ve yerel toplumun değerlerini yansıtmalı, bütçe ve personel ile ilgili konularda aileler ve toplum yetkili olmalıdır.

3. *Uzmanlık* anlayışı, öğretmenlerin güçlendirilmesi ve karar sürecinde etkin hale getirilmesini savunmaktadır.

4. *Stratejik yönetimde* ise etkili ve hedef eksenli bir yapılanma için planlı ve verilere dayanan bir yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır.

***Amitai Etzioni ve Güç Türleri*.** Etzioni (1964) liderleri, izleyenler üzerinde uyguladıkları güç çeşidine göre üçe ayırmaktadır. Buna göre eğer bir kişi gücünü örgüt içerisinde bulunduğu konumdan alıyorsa *amir*, örgüt içerisindeki insanları etkileme ve kontrol etme gücü kişisel özelliklerine dayanıyorsa *informel lider*, her iki güç kaynağını da kullanabiliyorsa *formel lider* olarak tanımlanmaktadır.

Etzioni'ye göre (1961, 5) örgüt içerisindeki araçlara bağlı olarak üç çeşit güç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar: zorlayıcı güç, ekonomik güç ve normatif güç türüdür.

1. *Zorlayıcı Güç,* doğrudan tehdit, şiddet ve engelleme yoluyla olabileceği gibi yeme, içme ve rahatlık gibi olanakların sınırlandırılması gibi

fiziki yaptırımları da içeren güç türüdür. Güvenlik görevlisinin silah kullanma hakkı ile benzerlik göstermektedir.

2. *Ekonomik Güç*, maaş, ikramiye, servis hizmetleri ve ödüller gibi maddi kaynaklı sınırlandırmaları içermektedir. Yöneticinin çalışanlar için maaş ikramiyesi teklif etmesi bu çeşit bir güç türüdür.

3. *Normatif Güç*, sembolik ödüllerin devreye sokulması, bazı ritüeller aracılığıyla kitlelerin kontrol edilmesi, yönetilmesi ve kuralların uygulanmasıdır. Din görevlisinin dini bir etkinliği yönetmesiyle benzeşmektedir.

Örgütlerin çoğu bu güç türlerinden biri üzerinde yoğunlaşırken diğer güç türlerini ihmal etmektedir. Örgütler, bireysel gereksinimlerin ne kadar çoğuna hitap edebiliyor veya bunları hangi ölçüde kontrol edebiliyorsa üyeleri üzerindeki güçleri de o oranda artmaktadır. Bu anlamda üyelerinin yeme, içme, barınma gibi gereksinimlerinin yanında onların ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılayan bir örgütün üyeleri üzerindeki gücü, sadece ekonomik faktörler üzerine yoğunlaşan bir örgütten fazladır. Sadece normatif güce dayanan bir yerel yönetim örgütünün insanlar üzerindeki gücü, ekonomik ve normatif gücü birlikte kullanan dini bir örgütten daha az etkilidir.

Zorlayıcı örgütler, temel kontrol aracının zorlamaya dayalı olduğu ve yabancılaşma olgusunun yüksek düzeylerde yaşandığı yapılardır. Üyelerinin disiplin altında tutulması düşüncesine dayanan bu örgütler için hapishaneler ve akıl hastaneleri örnek olarak verilebilir.

Faydacılığın ve pratikliğin ön planda olduğu maddi ödüle dayalı örgütlerde temel kontrol aracı maddi pekiştireçlerdir. Endüstri örgütlerinde sıkça kullanılan bu tür pekiştireçler, daha yoğunlukla gözetim altında tutulması düşünülen, yeterince uzmanlaşamamış ve profesyonel ortama uyum güçlüğü çeken çalışanlar üzerinde etkilidir. Mavi yakalılar olarak tanımlanan işçiler için söz konusu edilmektedir.

Kuralların ve prensiplerin temel kontrol mekanizması olarak kabul edildiği normatif örgütler ideolojik ve sosyal fonksiyonları yerine getirmektedir. Temel olarak normatif bir kontrol sistemi uygulayan eğitim örgütlerinde zorlayıcı güç ikinci sırada gelmektedir. Notlar, saygı gösterileri ve geleneksel normatif kontrol unsurları arasında sayılırken, disiplin gibi stres kaynağı olan uygulamalar önceki yüzyıllara ait olgular olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte normatif ve zorlayıcı güç türünün bir arada kullanıldığı ikili örgütlerin varlığından söz edilmektedir. Önce kuralların egemen olduğu normatif güç uygulanmakta, etkisiz olması halinde zorlayıcı güce başvurulmaktadır (Etzioni, 1961, 57).

***Sergiovanni'ye Göre Güç Türleri*.** Örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve etkililiği sağlayabilmek için yasal gücün yanında diğer güç kaynaklarından da bahsetmek mümkündür. Sergiovanni'ye göre (1992) dört çeşit güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar: *Bürokratik güç, Kişisel güç, Teknik güç ve Moral güç* olarak sınıflandırılmaktadır. Yönetici veya lider örgütsel amaçlara ulaşabilmek ve etkililiği gerçekleştirebilmek için bu güç kaynaklarının birini veya birkaçını birlikte kullanabilir. Sadece bir güç kaynağına başvurmak yerine, çalışanların ve işin özelliğine göre farklı güç kaynaklarını kullanmak, liderlere önemli kolaylıklar sağlayabileceği gibi etkililiği gerçekleştirebilmek için farklı fırsatlar da sunabilir.

Mintzberg' e Göre Güç Türleri. Mintzberg' e göre örgüt içerisinde (1987, 365) üç çeşit güç kaynağı mevcuttur. Bu güç türleri bazı faktörlerin kontrol edilmesi sonucu elde edilebilmektedir. Bunlar, kaynakların, teknik becerilerin, örgüt için önemli olan bilgilerin kontrolü olarak belirtilmektedir.

Kanter'e göre (1987, 349) güçlü örgüt, liderleri kişisel özelliklerden ve durumsal faktörlerden daha fazla sahip oldukları kaynaklara dayanmaktadır. Güçlü yönetici, sahip olduğu kaynaklar ve bilgiye ulaşma yeteneği ile astlarıyla daha kolay iletişim kurabilecektir.

***Hales'e Göre Güç Türleri*.** Hales'e göre dört çeşit güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar (1997,23): *Fiziki Güç*, diğerleri istemediği halde onların eylemlerini sınırlamaya veya onlara zarar vermeye dayanan güç kaynağıdır. *Ekonomik Güç*, sahip olunan maddi kaynaklarla az bulunan bir şeyi alma gücü olarak tanımlanmaktadır. *Bilgi Gücü*, kurumların nasıl işleyeceğine ilişkin yönetsel güç ile görevlerin yerine getiriliş biçimini düzenleyen teknik güç olarak tanımlanmaktadır. *Normatif Güç*, fikirler, idealler ve değer sistemlerini içeren güç türü olarak ifade edilmektedir.

Fiziki güç, modern yönetim sistemi içerisinde hiç kullanılmayan veya çok sınırlı kullanılan güç türü olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomik güç, büyük şirketler ve çok ortaklı işletmeler için önemli bir güç türü olup yöneticiye önemli katkılar sunabilmektedir. Bilgi gücü, teknik düzeyde yönetime ilişkin

bilgileri içermektedir. Yöneticinin çalışanlar arasında görev bölümü yapması, onları işe yönelik güdülemesi ve işlerin yerine getirilmesini sağlamaya yönelik bilgi ve becerileri kullanması olarak ifade edilebilir. Normatif güç, örgüt üyelerini bir arada tutan değer sistemleridir. Örgüt üyelerini amaç ve lider etrafında birleşmeye sevk eden değerler ve idealler yöneticinin sınırlarını belirlediği gibi örgüt üyeleri açısından konumunu da güçlendirir.

Bulach'a Göre Güç Türleri. Bulach (2001), literatür taraması sonucu çalışanlar üzerinde uygulanabilecek dokuz farklı güç kaynağından söz etmektedir. Sorumluluk sahibi çalışanlar üzerinde uygulanabilecek, yetkilendirme ve motive etme temelli beş güç kaynağı bulunurken, sorumluluk taşıyamayacak düzeydeki çalışanları kontrol edebilmek ve yönlendirebilmek için dört çeşit güç kaynağı bulunmaktadır.

Sorumluluk sahibi çalışanlar üzerinde *bilgi, uzmanlık, kişilik özellikler, benlik duygusu ve moral unsurlar* gibi güç kaynaklar kullanılarak onların motive edilmesi, yetkilendirilmesi ve özgür bir şekilde verimli olmaları amaçlanmaktadır. Bu beş çeşit güç kaynağının etkili olmadığı zamanlarda, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi için farklı dört çeşit güç kaynağının kullanılabileceği ileri sürülmektedir. Bunlar *durumsal, ödül, zorlama ve liderin statüsüne* bağlı olarak uygulanabilecek güç kaynaklarıdır. Çalışanların, yöneticinin kontrolünde olduğu ve yönlendirildiği bir durum söz konusudur.

Burada kendisinden önceki düşünürlere ait sınıflandırmaların genel olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Durumsal, ödül, zorlama ve yasal gibi diğer düşünürlerce belirtilen güç türleri örgüt üyeleri için dış kaynaklı zorlayıcılar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin yönetici tarafından yönlendirildiği bir durum söz konusudur. Bununla birlikte sorumluluk sahibi olarak nitelenen örgüt üyeleri için daha çok psikolojik unsurlara dayanan güç türleri söz konusu edilmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında nitelikli bir iletişimin sonucu olarak uzmanlık, moral, kişilik özellikleri ve benlik duygusu gibi unsurlar belirleyici olmaktadır.

***Kotter'a Göre Güç Türleri*.** Resmi statünün ve ikna etme yeteneğinin her zaman işe yaramayacağını savunan Kotter'a göre (1996, 427) yönetici bazı güç kaynaklarına sahip olmalıdır. Başarılı yöneticiler örgüt içinde ve dışında ilişkide olduğu kişilere karşı bağımlılık düzeyine hakim olmalı,

gereksiz ölçülerdeki bağımlılık ilişkilerini yönetebilmelidir. Bu aşamada bağımlılık ilişkisini yönetici açısından avantaja dönüştürecek ve güce dayalı bir ilişki oluşturacak dört çeşit güç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar:

Samimiyet Duygusu, yönetici-yönetilen iletişiminde güvene dayalı, astların ihmal edilmediği ve en özel anlarının hatırlandığı ortamlardır. Yöneticinin bu güveni verebilmesi kendisi için önemli bir güç kaynağıdır.

Yöneticinin Uzmanlığına Olan İnanç, yöneticinin alanında uzman olduğunun örgüt içerisinde yüksek sesle dile getirilmesi, ona daha fazla saygı duyulmasına ve dolayısıyla güç kazanmasına olanak sağlar. Çalışanların büyük kısmının diğerlerinin uzmanlığı hakkında ikinci elden bilgi sahibi oldukları büyük örgütlerde, yöneticinin uzmanlığına olan inanç oldukça önemli kabul edilmektedir.

Yöneticiyle Özdeşleşme, örgüt çalışanlarının bilinçaltında yöneticiye karşı hissettikleri bağlılık duygusu diğer bir önemli güç kaynağı olarak kabul edilmektedir. İnsanlar yöneticiyi bilinçli olarak veya daha da önemlisi bilinçaltında ideal bir insan olarak görme eğilimine girerlerse ona karşı saygıları da artmakta, onunla özdeşim kurmakta, örgüt amaçlarına, değerlerine ve ideallerine yönelik bağlılıkları yükselmekte ve dolayısıyla bunlar yöneticiyi karizmatik bir lider olarak daha güçlü hale getirmektedir.

Yöneticiye Karşı Hissedilen Bağlılık, herhangi bir menfaat beklentisi veya olumsuz bir durumdan kaçınma güdüsüyle örgüt çalışanlarının yöneticiyle kurdukları duygusal iletişime dayanmaktdır. Yöneticiye karşı duyulan bağlılık ne kadar artarsa onunla birlikte çalışma eğilimine giren insan sayısı da artmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların bağlılık düzeyini arttıran faktörler arasında karar alabilme otoritesi, paranın, donanımların ve mekânın kontrolü, önemli kişilerle iletişim, bilgi, bilgi kanallarının kontrolü ve astlar sayılmaktadır.

***Evans'a Göre Güç Türleri*.** Profesyonel yönetim dünyasında üç çeşit güç kaynağından söz edilmektedir. Bunlar (Evans, 2001, 158):

Bürokratik Güç, örgütsel hiyerarşi içerisindeki resmi pozisyonlara ve güçlere dayanmaktadır. Kurallar, yönetmelikler, roller ve beklentiler vurgulanır. Dış merkezli bir kontrol sistemi geçerlidir, diğer çalışanlardan daha fazla güvenilen ve önem verilen kişiler olarak uzmanların ve denetçilerin liderliğinde faaliyet gösterilir. Çalışanlar sürekli denetime maruz olup standart

hedeflere uygun üretime önem verilir. Taylor felsefesinde olduğu gibi iş dizaynı, görev tanımı, etkililik ölçümü ve performans kontrolü önemli ilkelerdendir.

Teknik Güç, mantığa ve araştırmaya dayanmakta, hem öğretme etkinliğinin hem de liderliğin bireysel yargı ve deneyimler yerine teknik bilgiye bağlı olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Objektif deliller, inançlara ve değerlere baskın gelir. Teknik otoriteye bağlı liderlik anlayışı, standart yöntemlerle yapılan araştırma sonuçlarını ve sıkı kontrol ile denetim ilkesine vurgu yapar. Uzmanlığı önemsediği için bürokratik otorite de olduğu kadar zorlayıcı değildir.

Psikolojik Güç, kişiler arası ilişkiler ve motivasyon tekniklerinin ön planda olduğu üçüncü çeşit otorite kaynağıdır. İşbirliği ve iletişime vurgu yapar. Öğretmenlerin meşru istekleri karşılandığı takdirde yönetimin amaçlarına daha kolay ulaşabileceği, böylece iletişim ortamının gerçekleşebileceği vurgulanır. Temel liderlik yaklaşımında başarı ödülle karşılanmalıdır.

Liderliğe ilişkin geleneksel yaklaşımların temel sorunu, yapıya aşırı bağlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Psikolojik gerçekler ihmal edilmektedir. 1980'lerden sonra dönüşümcü liderlik, stratejik yönetim, sistem teorisi, katılımcı yönetim gibi yaklaşımlarla liderliğe ilişkin algılamaların değiştiği görülmektedir. Teknik boyuttan öte öze vurgu yapılmakta, liderin sanat yönü, bireysel becerileri, sezgileri ve değerleri ön plana çıkmaktadır. Yönetim, öğretimde olduğu gibi mantıksal ve doğrusal düşünülemeyecek kadar karmaşık, tahmin edilemez ve girift bir olgudur (Evans, 2001, 166).

Peabody'e göre (1962) dört çeşit güç türünden söz edilmektedir. Bunlar, statü gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve kişisel güç olarak belirtilmektedir (Hall, 1977, 209). French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma ile büyük ölçüde örtüşen bu sınıflandırmada statü gücü ödül ve zorlamaya dayalı güç türü ile kişisel güç karizmatik güç türü ile, yasal ve uzmanlık güç türleri ise aynı isimle belirtilen güç türleri ile büyük oranda benzeşmektedir.

Lider, sahip olduğu vizyon ile hangi çalışanın ne kadar güçlendirileceğini, hangi kararlarda yetkili olabileceğini ve ne kadar sorumluluk yüklenebileceğini bilmek durumundadır. Lider çalışanları motive edebilmek için duruma göre farklı güç kaynaklarına başvurabilir. Yeterince

sorumluluk taşımayacak durumdaki çalışanları yönlendirerek işe motive ederken, sorumluluk sahibi olgun çalışanlar için işbirliğine dayalı bir stil kullanılabilir. Olgun çalışanlara bilgiye dayalı bir güç uygulanabilecek iken, yeterince olgun olmayan çalışanlara karşı ödül, durumsal ve zorlamaya dayanan güç kaynakları kullanılabilir.

Güç, formal ve informal olarak genel anlamda iki alt başlık altında incelenmektedir. *Formal güç*, örgütsel hiyerarşiye bağlı olarak bilgi akışını ve kaynakları kullanma durumuna sahip olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yukarıdan aşağıya bir akışın olduğu formal güç kullanımında üstlerin verdiği direktiflere astların direnç göstermesi söz konusu değildir. Daha üst hiyerarşik konumda bulunan kişiler diğerlerine göre daha fazla güç sahibidirler. *İnformal güç* ise kişiler arası olumlu iletişime bağlı olarak ortaya çıkan sosyal dayanışma, samimi iletişim ve bilgi paylaşımını içermektedir. Resmi yapı ile ilişkili olmayıp her yöne doğru bilgi akışı mevcuttur. Benzer hiyerarşik konumda bulunan kişiler arasında ortaya çıkan informal iletişim ast ve üstler arasındakine göre daha üst düzeylerde gerçekleşmektedir. French ve Raven'ın sınıflandırmasında yasal, ödül ve zorlayıcı güç türleri formal güç türüne dahil olurken uzmanlık ve karizmatik güç türleri informal güç türleri içerisinde yer almaktadır.

Güç türleri ile ilgili olarak asimetrik ve karşılıklı güç şeklinde iki ayrımdan bahsetmek mümkündür. Asimetrik güç, A öznesinin B nesnesi üzerinde ne kadar fazla formal güce sahipse, B nesnesi de A öznesi üzerinde o kadar az formal güce sahip demektir. Karşılıklı güç ise A öznesi ile B nesnesinin birbirleri üzerinde sahip oldukları dengeli informal güce işaret etmektedir (Peiro and Melia, 2003, 22)

Çizelge 4'de literatür taraması sonucu, düşünürlerce farklı özellikleri ön plana çıkarılarak tartışılan güç türlerine ilişkin ortak kavramlar yer almaktadır.

Çizelge 4. Düşünürlere Göre Güç Türleri Çizelgesi ve Ağırlık Noktaları

	Max Weber (1900)	French and Raven (1959)	Amitai Etzioni (1964)	Kenneth Leithwood (1980)	Henry Mintzberg (1987)	Thomas Sergiovanni (1992)	Jhon Kotter (1996)	C. Hales (1997)	C. Bulach (2001)	C. Evans (2001)
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*					*			
Uzmanlık (Teknik)		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların Kontrolü					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Hoy ve Miskel (2000, 231), örgütler içerisindeki güç ilişkilerini yasal-yasal olmayan veya formel-informel şekilde incelemektedir. Bu görüşe göre örgüt içerisinde lider ve yöneticinin sahip olduğu güç, yasal ve meşru olduğu ölçüde otorite olarak adlandırılmakta ve astlar açısından anlam kazanmaktadır. Hoy ve Miskel'e göre lider ve yöneticinin sahip olduğu güç kaynaklarıyla ilgili bazı düşünürler (French ve Raven, 1968) kişiler arası güç ilişkilerine vurgu yapan bir sınıflandırmayı tercih ederken, bazıları da

(Mintzberg, 1938) örgütsel güç üzerine yoğunlaşmakta ve örgüt bağlamındaki güç ilişkilerini açıklamak için farklı sistemler geliştirmektedir.

Örgüt içerisinde başvurulan güç türlerine ilişkin genel sınıflandırmalar incelendiğinde güç kullanımında aşağıdaki noktaların vurgulanması önemli kabul edilmektedir (Rollinson, 2002, 415):

1. Kullanılan güç türleri ortama uygun olmalıdır. Başarılı bir güç kullanımı, bir ölçüde güce maruz kalan insanların durumlarına göre değişebilmektedir. Astlarına yaptırım uygulama eğiliminde olan veya yüz yüze iletişimde hiyerarşiye aşırı önem veren hırçın bir yönetici, astlarınca gönülden bir uyumla karşılanmamaktadır.

2. Bir bağlam içerisinde anlamlı olan güç kullanımı, bağlamın kendi şartlarına uygun olarak tercih edilmelidir. Kendi içerisinde oldukça kırılgan olan ve bazı sınırlamalarıda beraberinde taşıyan güç türleri yöneticinin elinde anlam kazanmakta ve etki sınırlarını oluşturmaktadır.

3. Meslek grupları ve teknik bilgi uzmanları için belirli güç kaynakları bulunmaktadır. Bu nitelikteki çalışanlar uzmanlık gerektiren mantıklı bilgilerle daha iyi yönetilebileceği için bu gibi ortamlarda tek bir güç türüne başvurmak etkili olmayacaktır.

4. Bazı güç türlerinin etkililiği zamanla doğrudan ilgilidir. Kriz anlarında yasal ve uzmanlık gerektiren güç türü ile bazı durumlarda zorlamayla dayalı güç türü etkilidir. Hızlı karar alınması gereken hayati konularda ve önemli sorunlarda seri hareket olanağı sunan hiyerarşik yapı daha etkilidir.

5. Güç kaynaklarına sahip olmak bir süreç işidir. İnsanlar yasal güce, ödül gücüne ve bunlarla bağlantılı olarak zorlayıcı güce belirli bir makama terfi edince sahip olmaktadır.

Farklı güç türlerine başvurmak yöneticiye katkı sağlayacağı için olabildiğince fazla kişilerarası ve durumsal faktörlerin devreye girmesi gücün etkisini arttırabilir. Bunun anlamı, güce sahip olmak ve devamını sağlamak için çok yönlü tekniklere başvurmak demektir.

French ve Raven' a Göre Sosyal Güç

Yönetici-yönetilen ilişkilerini örgüt içerisinde başvurulan güç türlerine göre sınıflandırma aşamasında French ve Raven (1959) tarafından yapılan

tanımlama bugün de geçerliliğini korumaktadır. Bu düşünürlere göre örgüt içerisindeki güç kaynakları örgütsel ve kişisel olmak üzere önce ikiye ayrılmaktadır. Zorlayıcı (coercive), ödül (reward) ve yasal (legitimate) güç türleri örgütsel güç türleri arasında tanımlanırken, karizmatik (referent) ve uzmanlık (expert) güç türleri kişisel güç türleri arasında yer almaktadır. Birinci grup güç türleri yöneticinin görevleri arasında sayılırken ikinci grup güç türleri yöneticinin kişiliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2000, 115; Rollinson, 2002, 405). Bu çalışmada güç türleri konusunda French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma kullanılmaktadır.

Sosyal psikoloji alanının teorisyeni kabul edilen Kurt Lewin'den sonra sosyal güç konusundaki çalışmaları Lewin' in öğrencisi Jhon R.P. French ile B. Raven daha ileri boyutlara taşımışlardır. Doktora çalışmasını Lewin' in öğrencileri J.R.P French ve Leon Festinger' in gözetiminde tamamlayan B. Raven sosyal güç konusunda sürekli yeni sınıflandırmalar geliştirmiş ve buna bağlı olarak örgütsel gücü ayrıntılı olarak incelemiştir (Bruins, 1999, 11; Penner, 1999, 158).

Güç türleri konusunda yapılan çalışmalar arasında French ve Raven'in sınıflandırması (1959) örgütsel psikoloji ve örgüt yönetimi alanında en temel sınıflandırmalardan sayılmaktadır. Bu sınıflandırma, üç aşamalı bir gelişim izleyerek zaman içerisinde güncellenmiş ve yeniden yapılandırılmıştır. French ve Raven tarafından 1959 yılında gündeme getirilen beşli sınıflandırma, Raven tarafından 1965 ve 1999 yıllarında geliştirilerek önce altılı bir sınıflandırmaya daha sonra 14 alt gruptan oluşan bir güç türleri çizelgesine dönüşmüştür. Güç türleri konusunda gelinen son aşamanın örgüt içerisindeki uyumu sağlamada daha ayrıntılı ve etkili olduğu ileri sürülmektedir (Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001, 456).

Örgütsel güç konusunda French ve Raven tarafından üretilen ve daha sonra geliştirilen sınıflandırma, çeşitli alanlarda çalışmalara konu olmuştur. Yönetici ve çalışanlar, psikolog ile öğretmen, denetçi ile çalışanlar, okul müdürü ve öğretmenler, öğretim üyeleri ile üniversite öğrencileri gibi değişik sektörlerdeki örgütlerde güç ilişkilerini incelemek amacıyla kullanılmıştır. Alanyazında, yazarlar tarafından geliştirilen beşli, altılı veya son yıllarda onbirli sınıflandırmanın kullanıldığı görülmektedir (Nesler, Quigley, Aguinis,

Lee ve Tedeschi (1999, 752). Güç türlerine ilişkin bu sınıflandırmanın gelişim süreçleri aşağıda özetlenmektedir.

Birinci aşama, French ve Raven tarafından 1959 yılında geliştirilen ve temel olarak beş çeşit güç türünün yer aldığı sınıflandırmadır. Bu sınıflamada uzmanlık ve karizmatik güç türleri *kişisel* güç türleri grubuna dahil olurken ödül, zorlayıcı ve yasal güç türleri pozisyona bağlı *örgütsel* güç türleri grubunun içerisinde değerlendirilmektedir (Nesler, Quigley, Aguinis, Lee ve Tedeschi (1999, 751). Literatürde en fazla bilinen ve atıfta bulunulan güç türleri sınıflandırması olan bu ilk aşama zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü şeklinde özetlenmektedir.

Zorlayıcı güç. Diktatörlerin ve despot yöneticilerin kullandığı, tehdide ve fiziki güce bağlı olarak gerçekleşmektedir. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olup bu anlamda, yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 1989, 247). Başarısızlığın cezalandırılması, Taylor yönetim düşüncesinin önemli basamaklarındandır (Webb ve Norton, 1999, 37).

Örgüt içerisinde zorlayıcı güç, astların, yöneticilerin ceza verme yetkilerine ilişkin algılarına dayanmaktadır. Astların emirlere uyma noktasındaki algıları, davranış tarzları ve niyetleri gücün zorlayıcı mı yoksa ödül gücü mü olduğunu belirlemektedir. Emirlere uyma davranışı ceza korkusuna dayanıyorsa zorlayıcı güç, bir ödüle yönelik beklentiyi ifade ediyorsa ödül gücü olarak tanımlanmaktadir (Hall, 1977, 202).

İnsanlar üzerinde kullanılacak ödül ve ceza gücünün düzeyi önemlidir. Ring ve Kelley (1959, 270) bu konuda iki durumun söz konusu olduğunu belirtmektedir. Birinci durumda istenen davranışın elde edilmesi halinde büyük bir ödül söz konusu iken hatalara karşı küçük bir ceza gündeme gelmektedir. İkinci durumda ise arzu edilen davranışa basit bir ödül layık görülürken ceza aşamasında orantısız ve ağır bir yaptırım söz konusudur.

Örgüt içerisinde yöneticinin başvurabileceği zorlayıcı güç uygulaması olarak fiziki güç kullanımı, silah veya başka araçları kullanmak, işe son verme, rütbe tenzili (Koçel, 1989, 248) gibi doğrudan olumsuzluk içeren eylemler olduğu gibi, ödüllerin, ikramiyelerin, izinlerin vb. etkinliklerin iptal edilmesi yoluyla iş ortamındaki olumlu havanın ortadan kaldırılmasına yönelik eylemler de olabilir. Bu noktada zorlayıcı güç türü ile ödül gücü benzeşmekte,

birinde güç uygulayana karşı sempati oluşurken diğeri antipatiye neden olmaktadır (French ve Raven, 1959, 264; Katz ve Kahn, 1966, 205).

Kendilerini güçsüz olarak değerlendirenlerin daha fazla güç kullanma eğilimi içerisine girdiklerini ve bu durumun kendi içerisinde çelişkili bir durum olduğunu belirten Bugental ve Lewis (1999,52) bu konumda olanların daha çok zorlayıcı güç türüne başvurduklarını ifade etmektedir.

Ödül gücü. Yöneticinin sahip olduğu statüye bağlı olan ve çalışanların, yöneticinin statüsüne yönelik atfettikleri güç çeşididir. Yöneticinin konumundan kaynaklanan gücü, kendisini ödül ve ceza vermeye yetkili kılmaktadır (Webb ve Norton, 1999, 54)

Etkililiğin ve yüksek üretimin ödüllendirilmesi Taylor yönetim düşüncesinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Webb ve Norton, 1999, 37). Hall (1977, 202) ödül gücünün, yöneticinin astları için anlamlı olabilecek pekiştireçleri sunması anlamına geldiğini belirtmektedir. Zorlamaya dayalı güç ile birlikte ödül gücünün yüzeysel bir etkiye sahip olduğu, daha önce benimsenen inanç, düşünce ve değer sistemlerinin değişmesi yerine kamuoyu önünde geçici bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının karşısında yer alan sürdürümcü liderlikte (transactional) günlük rutin etkinliklerin gerçekleşmesi için ödül gücü kullanılmaktadır(Leithwood, 1992, 8; Bruins, 1999, 9; Munduate ve Gravenhorst, 2003, 6).

Yönetici, örgüt içerisinde ödül gücünü çeşitli şekillerde kullanabilir. Örgüt içerisindeki performansın niteliksel ve niceliksel yükselmesi, işe devamın düzenliliğinden ve hizmetlerin verimliliğinden dolayı ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme, ayrıcalık tanıma (Katz ve Kahn 1966, 205; Koçel, 1989, 248) gibi olumlu türden pekiştireçler kullanılabilir. Bununla birlikte yönetici, bazı olumsuzlukları ortadan kaldırarak veya çalışanların daha rahat bir ortamda çalışmalarını sağlamaya yönelik adımlar atarak da ödül sürecini işletebilir (French and Raven, 1959, 263; Elias ve Loomis, 2004, 938).

Karizmatik güç. Çalışanların, yöneticilerin kişiliğine, bireysel özelliklerine ve ününe atfettikleri güç türüdür. Yenilikçi düşüncelerini hayata geçirebilmek ve insanlar üzerinde etkili olabilmek için liderler kişisel güce gereksinim duymaktadır (Gibson ve diğerleri, 2003, 275).

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Grup içerisinde bazıları kendi kişisel özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekim kuvveti oluşturmaktadır. Karizmatik özellikleri olan yönetici bu gücün farkında olmayabilir. Astların gönüllü ve içten bir uyumu söz konusudur. Yöneticiye yönelik gönüllü uyum, hayranlık ve özdeşleşme yoğunluğu arttıkça yöneticinin örgüt içerisinde karizmatik gücü de o oranda artmaktadır (French and Raven, 1959, 266; Hall, 1977, 202; Koçel, 1989, 249). Özdeşlik kurma, hayran olma, örnek alma gibi tatmin edici (Hall, 1977, 202; Munduate ve Gravenhorst, 2003, 6) davranışlar örgüt üyelerinin karizmatik özellikleri olan yöneticilere karşı sergiledikleri davranışlar arasında yer almaktadır.

Weber tarafından geleneksel ve karizmatik güç türünün modern dönem öncesine, yasal ve rasyonel güç türlerinin ise modern döneme ait olgular şeklinde açıklanmasına karşın günümüzde yasal otoritenin ruhu ve heyecanı olarak karizmanın yeniden keşfedildiği ileri sürülmektedir. Örgütleri heyecanlandıran ve motive eden liderliğin modern bürokrasilerde aranan nitelikler arasında sayılması karizmatik lider eksikliğine vurgu yaparken "karizmanın rutinleşmesi" tehlikesini de beraberinde taşımaktadır. En önemli beslenme kaynakları olan başarı, tutarlılık, inanç ve ideal ile süslenmeyen karizmanın varacağı nokta, kendini tekrar etmesi, tüketmesi, kurumsallaşması ve sonunda doğal sınırına ulaşarak rutinleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktay, 2009).

Behling ve McFillen' e göre karizmatik liderliğin dokuz şarta bağlı olduğu, bunların altısının liderde üçünün de izleyenlerde olması gerektiği ifade edilmektedir. Liderde bulunması gereken nitelikler empati, misyonun dramatikleşmesi, özgüveni yansıtmak, kendi imajını ölçülü biçimde büyütmek, çalışanlara büyük işler başarabilecekleri duygusunu vermek ve onları yetkilendirerek önlerindeki engelleri kaldırmak şeklinde özetlenmektedir. Çalışanlar da olması gereken özellikler ise liderin kabiliyetlerine aklın ötesinde bir güven beslemek, örgüt misyonunun maddi ve manevi amaçları konusunda ikna olmak ve büyük işler başarabileceklerine yönelik güçlü bir inanç taşımaktır (Özel, 2007).

Uzmanlık gücü. Bilgi ve beceriye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici sahip olduğu bilgi, eğitim ve sosyal konumla bu güce sahip olmaktadır. Kendisinin daha fazla bilgili olduğunun bilincinde olan kişilerin diğer insanları

etkilemeye yönelik daha fazla eylemde bulunduğu, grup arkadaşlarının önerilerine daha fazla direndiği ve daha kararlı bir tavır sergilediği ileri sürülmektedir (Cartwright ve Zander, 1959, 218).

Kişiler arası iletişimin önemini vurgulayan Fiedler (1959, 379) yöneticinin uzmanlığı sayesinde otoritesini arttırabileceği gibi astlarıyla oluşturacağı eşit, tehdit edici olmayan ve yapıcı bir iletişim iklimi ile de gücünü daha etkili hale getirebileceğini ileri sürülmektedir. Bu noktada örgütsel mühendislik ifadesine vurgu yapılmakta, kişisel ve durumsal faktörlerden kaynaklanan değişikliklerin yönetilebileceğinden ve liderin stiline uyumlu hale getirilebileceğinden söz edilmektedir. Örgüt üyelerinden birisi daha fazla otorite altında çalışma eğiliminde iken diğer bir çalışan çok fazla değişime uyumlu değildir. Bir diğeri ise yapılandırılmamış görevlere daha uygundur. Bu noktada grup değişkenliğini yeniden düzenlemeye yönelik bazı adımlardan söz edilmektedir. Bu anlamda, yöneticinin makam gücünde yeni düzenlemeler yapılabilir, görevin yapısıyla ilgili değişime gidilebilir ve yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim yeniden yapılandırılabilir.

Uzmanlık, özel bilgi birikimine dayanmaktadır. Astlar bu noktada yöneticinin bilgisine ve uzmanlığına güvenmekte, kendilerinin bu tür bilgi birikimine sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Doktorun tavsiyelerini tam olarak yerine getiren bir hasta doktorun uzmanlık gücü konusunda şüphe duymamaktadır (Hall, 1977, 202). Uzmanlık gücü, yöneticinin üstün ve tecrübeye dayalı bilgisine dayandığı için örgüt üyeleri tarafından daha kolay içselleştirilebilmekte ve daha uzun ömürlü davranış değişikliklerine neden olabilmektedir (Bruins, 1999, 9).

Yasal güç. Örgüt üyelerinin yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri yasal güç ile ilgili olup bu anlamda otorite ile benzeşmektedir (Koçel, 1989, 248). Yasal güç, güç ve otorite kavramlarının ayrıştığı noktada anlam kazanmakta olup güç sahibine doğal bir güç kullanma hakkı sunarken örgüt üyelerine yöneticilerin emirlerine uymalarını bildirmektedir (Hall, 1977, 2002). Güç ve otoritenin zulüm amaçlı kullanımı anlamına gelen “tyrannical” kelimesinden farklılaşmakta ve gücün yasal sınırlar içerisinde kullanılması anlamına gelmektedir (Wehmeier,2001, 1294).

Yasal güç, sosyal kabul görme anlamında liderin güç kullanma yetkisinin üyelerce meşru kabul edildiği için doğal bir etkiye sahiptir. Güç

sahibi yasal konumunda dolayı bazı isteklerde ve ricalarda bulunmakta, üyeler ise kendilerini bunlara uymak zorunda hissetmektedirler (Munduate ve Gravenhorst, 2003, 6; Elias ve Loomis, 2004, 938).

Okul müdürlerinin duygusal yeterliliği ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasında ilişkiyi saptamayı amaçlayan araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin duygusal yeterliliği arttıkça yönetsel işleri yerine getirirken uzmanlık, ödül ve karizmatik güç türlerini daha ağırlıklı olarak kullandıkları öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Aynı şekilde duygusal yeterlilik düzeyi düşük okul müdürlerinin yasal ve zorlayıcı güç türlerini daha fazla kullandıkları ifade edilmektedir (İşbilir, 2005, 105).

Modern ve yapısal örgütlerde en fazla vurgulanan güç türü olan yasal güç, hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru işlemekte olup örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yöneticinin en temel yardımcısı konumundadır. Bu anlamda yapısalcılar güç ve otoriteyi aynı anlamda kullanmaktadır. Güç ve politika belirlemeye dayalı yaklaşımlarda yasal güç anlamında kullanılan otorite olgusunun örgüt yaşamında var olan güç türlerinden sadece biri olduğunun altı çizilerek hiyerarşik işleyen dikey güç türü gibi yatay güç türünün de olabileceği vurgulanmaktadır (Shafritz ve Ott, 1978, 305).

French and Raven (1959, 268), yukarıda belirtilen güç türlerini açıkladıktan sonra aralarındaki farkı genel olarak şöyle özetlemektedir:

- Güç kaynakları ne kadar yoğun ve etkili olursa gücün boyutu da o derece büyük olur.
- Bütün güç türlerinin etki düzeyi büyük oranda değişkendir; en yüksek değişkenlik oranı karizmatik güçte görülmektedir.
- Durumsal faktörler gözetilmeksizin ortaya çıkan orantısız güç uygulamaları gücün azalmasına neden olabilir.
- Zorlama, örgüt üyelerinin yöneticiye yönelik ilgilerinin azalmasına ve direnç oluşmasına neden olurken, ödül verilmesi söz konusu direnci azalttığı gibi sempati oluşmasına da olanak sağlar.

Zorlama, meşru olduğu ölçüde direncin ve ilgi kaybının azalmasına olanak sağlar. Yukarıda özetlenen beşli güç türü sınıflandırması, altı yıl sonra bilgi gücü ile yeniden düzenlenmiştir. İkinci aşamada, Raven (1965) güç

türleri konusunda altı yıl önce yaptıkları beşli sınıflandırmayı altıya çıkararak bilgi gücünü de (information) yeni düzenlemeye dahil etmiştir.

Bilgi Gücü. Önceki sınıflandırmada uzmanlık gücü başlığı altında incelenen bilgi gücü, bu yeni sınıflandırmada bağımsız bir başlık altında incelenmiştir. Bu iki güç türü arasındaki fark, çalışanların yöneticiyi algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Uzmanlık gücü, yöneticinin bilgili ve alanında yetkin olduğuna yönelik çalışanlarda var olan kanaatlere ve yargılara dayanmaktadır. Yöneticinin uzmanlığı konusunda astlar arasında oluşmuş bir ortak inanç bulunmaktadır. *Bilgi gücü* ise, yöneticinin ikna gücüne ve icraatlarıyla astları üzerinde bıraktığı izlenime dayanmaktadır. Astlar, yöneticinin açıklamalarından ve uygulamalarından etkilenmekte ve bu nitelikleriyle yöneticinin üstünlüğünü kabul etmektedirler (Wilson, 2005, 15).

Makam gücü, bireyin örgüt içerisindeki resmi konumuna bağlı olarak ödül verme gibi pekiştireçler ile cezalandırma gibi yaptırımlar içeren yasal otorite kaynaklarına vurgu yaparken, kişisel güç uzmanlık ve karizma gibi bireyin öz niteliklerinden kaynaklanan ayırt edici yönüne dikkat çekmektedir (Peiro and Melia, 2003, 17).

Yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisinin uygulamaya dönük ve kalıcı olup olmamasının, güç türünün uzmanlık veya bilgi temelli olması noktasında fark yarattığı ifade edilmektedir. Uzmanlık gücü, örgüt üyelerinin inançları, davranışları ve değer sistemleri üzerinde bir değişiklik için yeterli iken, bilgi gücü bilişsel bir dönüşüme yol açarak uygulamaya dönük değişimlere neden olabilmektedir. Uygulamaya dönük değişimler yöneticiyi ve davranışlarını da etkilemekte ve dolayısıyla çift taraflı bir değişimden söz edilmektedir (Munduate ve Gravenhorst, 2003, 8).

French ve Raven tarafından 1959 yılında yapılan sınıflandırma, 1965 yılında Raven tarafından “bilgi” gücünün de eklenmesiyle altılı bir forma dönüşmüş, daha sonraları Raven tarafından sürekli geliştirilmiş, güncellenmiş ve daha özel alt gruplar halinde ifade edilmiştir. Üçüncü aşamada güç türlerinin daha da detaylandığı ve alt gruplara bölündüğü görülmektedir. Raven, French ile birlikte ilk olarak 1959 yılında geliştirdikleri güç türlerini sınıflandırmasını 1992 yılında üçüncü kez düzenleyerek 14 alt grup halinde ifade etmiştir (1999, 165).

Birinci ve ikinci düzenlemede yer alan güç türlerinden uzmanlık ve karizmatik güç türleri olumlu ve olumsuz şeklinde ikiye ayrılmakta, ödül ve zorlayıcı güç türleri kişisel ve kişisel olmayan şeklinde iki alt grupta incelenmekte, bilgi gücü doğrudan ve dolaylı olmak üzere farklılaşmakta ve son olarak yasal güç türü de resmi, karşılıklı, bağlılık ve dengeleyici olmak üzere dört alt başlıkta değerlendirilmektedir.

Sert ve Yumuşak Güç Türleri

Bu çalışmada kullanılan güç türleri sınıflandırması genel olarak yedi boyut şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar sert ve yumuşak olmak üzere kendi içerisinde iki gruba ayrılmaktadır. Sert güç türleri içerisinde zorlayıcı, karşılıklı ve ödül güç türleri yer almaktadır. Yumuşak türleri içerisinde uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türleri yer almaktadır.

Sert Güç Türleri

Sert güç türleri ve yumuşak güç türleri şeklinde iki temel gruba ayrılan sınıflandırmada ödül gücü, zorlayıcı güç türü ile karşılıklı güç türü sert güç türleri grubuna dahil edilmektedir.

Sert güç türleri daha çok makama bağlı olarak ve yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim ortamlarında gerçekleşmekte, astların uyumunu sağlayabilmek için emir verici ve tehdit edici bir dil kullanılmaktadır. Yüzeysel, doğrudan, cezalandırıcı ve katı bir güç kullanımı söz konusudur. Sert güç türleri, güç sahibinin örgüt üyeleri karşısında üstün ve ayrıcalıklı bir konumda olduğunu göstermektedir. (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999, 17; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001, 470; Erchul, Raven ve Whichard, 2001, 486; Somech ve Drach-Zahavy, 2002, 168; Wilson, 2005, 23; Schwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005, 646).

Schwarzwald ve Koslowsky'ye göre (1999, 25) erkek yöneticiler daha çok sert güç türlerini kullanma eğilimi içerisindedir. Bayanlar ise daha çok dolaylı, işbirliğine dayalı ve iletişim eksenli bir yöntem tercih etmektedirler. Aynı çalışmada sert güç türlerinin erkekler için daha uygun görüldüğü ve meşru algılandığı araştırma sonuçlarından çıkarılmaktadır. Özetlendiğinde, Batı kültürlerinde yaygın bir norm olarak vurgulanmaya çalışıldığı gibi mantıksal ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin yoğun olduğu yumuşak güç

türleri, zorlama ve karşılıklı çıkar ilişkilerinin daha sık görüldüğü sert güç türlerinden daha sıklıkla görülmektedir. Erkekler etkin, rekabetçi, zorlayıcı, baskın, cüretkar ve güçlü özellikleriyle edilgen, zayıf ve zarif nitelikleriyle ön plana çıkan kadınlara göre daha fazla etkili olma çabası içerisine girmektedir. Bu sonuçlarda kadınların erkeklere göre genellikle daha alt hiyerarşik statülerde çalışıyor olmasının etkili olabileceği ileri sürülmektedir. Kendine güveni daha zayıf olan kişilerin sert güç türlerine daha sıklıkla başvuracağı varsayımı araştırma bulgularıyla desteklenmemektedir.

Lippitt, Polansky, Redl ve Rosen tarafından yapılan araştırmaya göre (1959, 247) dolaylı yoldan uygulanan güç türünün daha etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Kendisine daha fazla güç atfedilen grup üyelerinin, sosyal ortamlarda daha etkili olduğu algısının egemen olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gallup Enstitüsünün değişik sektörlerde ve ülkelerde yüksek performans gösteren sekiz bin yönetici ile yaptığı geniş kapsamlı bir araştırmaya göre başarılı yöneticilerin sahip olduğu temel sorumluluk alanları dört başlıkta özetlenmektedir (Konuk, 2008):

- Yeteneği bulan ve yöneten,
- Motive eden ve yeteneği performansa dönüştüren,
- Beklentilerini belirleyen ve doğru sonuçları tanımlayan,
- Kişiyi geliştirecek olan en iyi rolü bulmasına yardımcı olan.

Yöneticilerin sert güç türlerini tercih etmelerinin sebepleri arasında kendilerini güvende hissetmemeleri gösterilmektedir. Çalışanların kendilerinden daha çok bildiğini ve daha başarılı olduğunu düşünen, kendine yeterince güvenmeyen yöneticilerin zorlayıcı ve makam gücünü tercih etme eğilimi içerisinde oldukları ifade edilmektedir. Böylece örgüt içerisindeki konumlarını güçlendirmeye veya öyle bir imaj oluştrmaya çalışmaktadırlar (Schwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005, 647). Sert Güç Türleri;

- Yöneticilerin örgüt içerisindeki konumu ile ilgilidir,
- Çalışanlarca daha az görev eğilimli ve keyfi olarak algılanır,
- Aşağı doğru bir güç kullanımı geçerlidir.

Yumuşak Güç Türleri

Uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türleri yumuşak güç türleri grubuna dahil olmaktadır. Yumuşak güç türleri görev eğilimli ve kişisel niteliklerin baskın olduğu yönetsel ortamlarda ortaya çıkmakta, astlarda sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanımı ön plandadır. Daha profesyonel, olumlu, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımının ön planda olduğu görülmekte ve iletişimde psikolojik unsurlara önem verilmektedir. Yumuşak güç türlerinde, yönetici ile çalışanların aynı seviyede olduğunu ifade eden bir dil kullanımı görülmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999, 17; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001, 470; Erchul, Raven ve Whichard, 2001, 486; Somech ve Drach-Zahavy, 2002, 168; Wlson, 2005, 23; Schwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005, 646).

Alanyazında yumuşak güç türlerinin iş doyumu sağlama da daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt içerisindeki iletişim ortamını anlamada sert ve yumuşak güç türleri ayrımı yararlı bir resim sunmaktadır. Astların iş doyumu üzerine yapılan çalışmalarda yumuşak güç türlerinin yaygın olduğu örgütsel ortamlarda sonuç oldukça yüksek iken sert güç türleri astların iş doyumu sağlamalarını oldukça güçleştirmektedir (Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001, 472).

Bu çalışmanın konusunu oluşturan güç türlerin yönetimdeki önemi ve hangi güç türünün tercih edildiği hususları araştıran doğrudan araştırma sayısı sınırlı olmasına karşın, insan kaynağını etkili kılmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirme konularında birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar, yöneticinin örgüt ortamında çalışanlarla kurduğu iletişim biçimi ve liderlik stili konusunda güç ile ilişkilendirilmektedir. Örgüt ortamında kullanılacak güç türü konusunda mevcut durumun iyi analiz edilmesi oldukça önemlidir. Peabody ve Warren iki noktaya dikkat çekmektedir. Birincisi örgüt içerisindeki üyelerin niteliği ve profesyonellik derecesi, diğeri ise birden fazla güç türünün örgüt içerisinde kullanımına yatkınlık olarak belirtilmektedir. Duruma ve kişilere göre uygun güç türü kullanılmadığı zaman çatışma çıkabileceği gibi tek bir güç, amaca ulaşmayı engelleyebilir (Hall, 1977, 212).

Örgüt içerisinde performansın yükselmesi için insan faktörünün hayati derecede önemli olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre (Güzelay, 2007, 3) 531 şirket yöneticisinin % 85' i insan

kaynağının, performans yükselmesinde diğer faktörlerden önce geldiği düşüncesine sahiptir. Bu noktada yöneticinin sahip olduğu güçleri insan kaynağını zenginleştirici, destekleyici ve yönlendirici şekilde kullanması vurgulanmaktadır.

Daha nitelikli bir iletişim ortamı oluşturma ve üst düzey bilişsel-duyuşsal öğrenmeyi gerçekleştirme noktasında yumuşak güç türlerinin önemi ilgili araştırmalar sonuçlarından anlaşılmaktadır. Güç türlerine ilişkin çalışmalar sadece ast-üst iletişimiyle sınırlı değildir. Birbirleriyle iletişim içerisinde olan ve etkileme potansiyeline sahip her türlü etkileşim sosyal psikoloji açısından incelenmekte ve güç türleri açısından araştırma konusu olmaktadır. 5-12 yaş arası 152 öğrenciyi kapsayan ve sınıf için iletişimde güç grupları üzerine yapılan bir çalışmada (Could, 1959, 257), grup içerisinde arkadaşça iletişimi daha yüksek olan, diğer öğrencilere daha fazla yardımcı olmaya çalışan ve sosyal ortamlarda daha dışa dönük olan kişiler güçlü olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte güçsüz olarak nitelenenlerin en belirgin özellikleri arasında fiziki güce eğilimli olmaları ve sosyal ilişkilerde çekimser kalmaları gösterilmektedir. Üniversite öğrencileri ile profesörler arasında zorlayıcı güç türüne bağlı bir iletişim ortamında iletişimin niteliği azalırken karizmatik, uzmanlık ve ödül gücünü kullanan profesörlerin daha nitelikli bir iletişim ortamı oluşturdukları ifade edilmektedir. Daha üst düzey bilişsel ve duygusal öğrenme ortamı öğretmenin sosyal iletişime ağırlık veren yumuşak güç türü ile gerçekleşmekte, antisosyal bir öğrenme ortamına neden olduğu için sert güç türleri dirençle karşılanmaktadır (Elias ve Loomis, 2004, 942).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını etkilemede tercih ettikleri güç türlerini belirlemeyi amaçlayan ve 450 öğretmenin katıldığı bir çalışmada (Somech ve Drach-Zahavy, 2002, 175), yöneticilerin daha çok yumuşak güç türlerini kullanma eğilimi içerisinde oldukları ortaya çıkmaktadır. Kendisini daha güçlü hisseden yöneticiler sert güç türlerine eğilim gösterirken, daha az güçlü olduğu hissini benimseyenlerin yumuşak güç türlerini daha fazla tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Güçlü yöneticilerin destekleyici ve yol gösterici oldukları ileri sürülmektedir.

Öğretmenin cinsiyeti ve milliyeti ile sosyal gücü etkili kullanma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan ve 297 öğrenci üzerinde yapılan

araştırmada yumuşak güç türlerinin öğrenci uyumunu çeşitli şekillerde sağladığı ifade edilmektedir (Elias ve Loomis, 2004, 954). Ring ve Kelley (1959, 270) insanlarla iletişiminde etkili olmak isteyen bir öğretmenin veya yöneticinin doğru bulduğu davranışı güdüleyecek ve ödüllendirecek, yanlış bulduğu bir davranışı ise cezalandıracak bir tutum içerisinde olmasının bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir.

Yumuşak güç türlerinin tercih edilmesinde belirleyici olan faktörler liderin kişisel nitelikleri, iş ortamı, örgüt tipi, örgütsel doyum, iş başarısı ve güven hissi gibi etmenler ile açıklanmaktadır (Schwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005, 647). Yumuşak güç türleri;

- Uyumu gerçekleştirmek için örgütsel kaynaklardan daha fazla kişisel nitelikler geçerlidir.
- Yatay güç kullanımı daha yaygındır.
- Öznenin kişisel nitelikleri pozisyondan daha ön plandadır.

Çizelge 5'de güç türleri sınıflandırması ve tanımları yer almaktadır.

Çizelge 5. Güç Türleri Çizelgesi

SERT GÜÇ TÜRLERİ	Zorlayıcı Güç	Yöneticinin ceza verme yetkisinin olduğundan hareketle uyum davranışı gösterilir.
	Ödül Gücü	Yönetici resmi anlamda somut ödüller verdiği için uyum gösterilir.
	Karşılıklı Güç	Yöneticinin daha önceleri sergilediği olumlu davranışlara karşılık olarak uyum gösterirler.
YUMUŞAK GÜÇ TÜRLERİ	Uzmanlık Gücü	Yöneticinin alanında uzman olduğuna inanılarak uyum gösterilir.
	Karizmatik Güç	Yöneticinin karizmasından dolayı onunla birlikte anılmak, ilişkilendirilmek ve ona benzemek için uyum gösterilir.
	Bilgi Gücü	Yöneticinin verdiği bilgiler mantıklı geldiği için uyum gösterilir.
	Bağlılık Gücü	Yönetici kendi başına işlerin üstesinden gelemeyeceğinden desteklemek için uyum gösterilir.

Çizelge 5' de görüldüğü gibi sert güç türleri zorlayıcı, ödül ve karşılıklı güç türleri olmak üzere üç alt grupta incelenirken yumuşak güç türleri uzmanlık, bilgi, karizmatik ve bağlılık güç türleri olmak üzere dört alt grupta değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak sert ve yumuşak güç türleri genel sınıflandırma çatısı altında zorlayıcı, ödül, karşılıklı, uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç

türlerinin çalışanlar üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu bu çalışmada saptanmaya çalışılmaktadır. Genel anlamda sert ve yumuşak güç türleri şeklinde, özelde ise alt gruplarda, müdürlerin okul yönetiminde sergiledikleri davranışlara dayanak olan bu güç türlerinin belirli oranlarda öğretmenlerle olan iletişimlerinde geçerli olduğu ortaya çıkmaktadır. Okul yönetiminde en fazla kullanılan güç türünün hangisi olduğu konusunda öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin çözümlendiği yöntem kısmında ortaya çıkan sonuçların özelde okul yönetiminde, genelde sosyal örgütlerdeki güç ilişkilerinin belirlenmesinde önemli olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Mevcut durumun resmedilmesi ve kendi koşulları içerisinde sunulması şeklinde tanımlanan (Karasar, 2000; Balcı, 2004) tarama modeli, araştırmanın amacına en uygun model olarak belirlenmiştir.

Hedef Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, Eskişehir ve Bilecik il merkezleri ile Bilecik ili Bozüyük ilçesindeki devlete ait ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Bozüyük ilçesi, nüfusu 50 binin üzerinde olduğu ve il merkezi ile aynı gelişmişlik düzeyinde bulunduğu için araştırmaya dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Tabakalı örnekleme yöntemiyle alt evrenlerin örneklemde temsil edilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır, bütün evreni temsil edebilecek yeterlikte bir örneklem ile yetinilmiştir (Karasar, 2000, 113; Balcı, 2004, 86)

Farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri ve % 95'lik kesinlik düzeyini gösteren çizelgeye göre beş bin ile 50 bin arası büyüklükteki evrenin % 5 hata payı ile 381 kişilik örneklem tarafından temsil edilebileceği belirtilmektedir (Balcı, 2004, 95). Buna göre araştırmanın evrenini oluşturan Eskişehir ve Bilecik merkezlerinde devlete ait ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 5012 öğretmeni, 381 kişilik bir örneklem grubunun temsil edebileceği varsayılmıştır. Araştırmada kullanılacak olan anketin geri dönüş oranının her türlü ihtimale karşı düşük düzeylerde kalmaması için örneklemin % 25 düzeyinde fazla alınması uygun görülmüştür. Buna göre 381 olması gereken öğretmen örneklem miktarı 475 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 6'da evren içerisinde yer alan Eskişehir ve Bilecik merkezlerindeki devlete ait ilk ve orta dereceli okul sayıları, bu okullarda görev yapan öğretmen sayıları, illerin örnekleme alınma yüzdesi, her ilden örnekleme alınan öğretmen sayıları verilmiştir.

Çizelge 6. Örnekleme Alınan Öğretmen Sayıları ve Yüzde Oranları

İL ADI	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örnekleme Girme Yüzdesi	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı
Eskişehir	157	3571	% 71	337
Bilecik	41	1441	% 29	138
Toplam	198	5012	100	475

Kaynak. Eskişehir ve Bilecik İl MEM (2008).

Eskişehir il merkezinde 120 ilköğretim ve 37 ortaöğretim olmak üzere toplam 157 okulda 3571 öğretmen görev yapmaktadır. Bilecik il merkezi ve Bozüyük ilçesinde ise 21 İlköğretim Okulu ve 20 ortaöğretim olmak üzere toplam 41 okulda 1441 öğretmen görev yapmaktadır.

Örneklem sayısı olarak belirlenen 475 rakamının Eskişehir ve Bilecik merkezlerindeki toplam öğretmen sayısına orantılandığında 337 öğretmenin Eskişehir merkezinden, 138 öğretmenin Bilecik merkezinden örneklem olarak alınması uygun görülmüştür.

Çizelge 7'de Eskişehir ve Bilecik Milli Eğitim Müdürlükleri ile internet sitelerinden alınan sayısal verilerden yararlanılarak evren içerisinde yer alan şehir merkezlerindeki kamuay ait ilköğretim okullarında görev yapan toplam okul müdürü sayıları, örnekleme alınma yüzdesi ve sayıları yer almaktadır.

Çizelge 7. Örnekleme Alınan İlk ve Orta Dereceli Okul Sayıları

İLK VE ORTA DERECELİ OKUL SAYILARI		Öğretmen Sayısı 20'nin Üzerinde Olan Okullar
ESKİŞEHİR	Lise	34
	İlköğretim	74
BİLECİK	Lise	18
	İlköğretim	18
	Genel Toplam	**144**

Araştırma amaçlarının gerçekleşme durumunu saptayabilmek, gerekli karşılaştırmaları yapabilmek ve okul müdürlerinin yönetim etkinliklerini

sergileyebilmelerine olanak sağlayabilecek sayıda öğretmeni olan okulları belirleyebilmek için öğretmen sayısı yirmi ve üzeri olan okulların seçilmesine karar verilmiştir. Buna göre Eskişehir merkezinde öğretmen sayısı yirminin üzerinde olan 74 ilköğretim kurumu 34 ortaöğretim kurumu olmak üzere araştırmanın yapılacağı toplam okul sayısı 108; Bilecik ve Bozüyük merkezinde, öğretmen sayısı yirminin üzerinde olan 18 ilköğretim okulu, 18 ortaöğretim okulu olmak üzere toplam okul sayısı 36' dır.

Araştırma kapsamında il merkezlerindeki öğretmen sayısı yirmi ve daha fazla olan 144 okuldaki müdürlerin tamamına anketler araştırmacı tarafından elden ulaştırılmıştır. Anket dağıtılan okul müdürlerinin okullarında kadrolu olarak görev yapan ve hizmet süresi bir yıldan fazla olan öğretmenlere anket dağıtılmıştır. Bazı öğretmenlerin birden fazla okulda derse girdiği gerçeğinden hareketle, aynı öğretmene birden fazla anket verilmemesi için her okuldan sadece kendi kadrosunda bulunan öğretmenlere anket dağıtması istenmiştir. Değişkenlerden biri cinsiyet olarak belirlendiği için kadın ve erkek öğretmen ayrımına dikkat edilmek şartıyla okullardaki öğretmen sayısına uygun sayılarda anket okullara bırakılarak öğretmenlerce doldurmaları istenmiştir. Araştırmacı tarafından elden okullara dağıtılan anketler iki haftalık bir süre sonunda tekrar elden toplanmıştır.

Çizelge 8'da öğretmen ve okul müdürlerine dağıtılan anketlerin okul türlerine göre analizi ve dönüş oranları gösterilmektedir. Eskişehir il merkezinde okul müdürleri için dağıtılan toplam 108 anketten 81'i geri dönmüş ve 75'i geçerli sayılmıştır. Bilecik ilinde ise dağıtılan toplam 36 anketten 32i geri dönmüş ve 27'i geçerli sayılmıştır. Okul müdürlerine dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı % 78 olarak gerçekleşmiştir.

Öğretmenlere dağıtılan anketlerden sayısı Eskişehir il merkezinde toplam 337 olup bunlardan 323'ü geri dönmüş ve 320'si geçerli sayılmıştır. Bilecik ilinde ise dağıtılan toplam 138 anketten 136'sı geri dönmüş ve 130'u geçerli sayılmıştır. Öğretmenlere dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı % 96 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Çizelge 8'de uygulama yapılan okullar, her okulda kaç öğretmene ve okul müdürüne uygulama yapıldığı, geri dönen ve geçerli sayılan anket sayıları verilmiştir.

Çizelge 8. Öğretmen, Okul Müdürü Sayıları ve Anket Geri Dönüş Oranları

	İL MERKEZLERİNDEKİ OKUL TÜRLERİ		Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geçerli Sayılan Anket Sayısı	Anket Dönüş Oranları
OKUL MÜDÜRÜ	ESKİŞEHİR	Lise	34	31	31	%78
		İlköğretim	74	50	44	
		Toplam	108	81	75	
	BİLECİK	Lise	18	17	16	
		İlköğretim	18	15	11	
		Toplam	36	32	27	
	Okul Müdürü Genel Toplam		144	113	102	
ÖĞRETMEN	ESKİŞEHİR	Lise	147	143	142	%96
		İlköğretim	190	180	178	
		Toplam	337	323	320	
	BİLECİK	Lise	67	67	66	
		İlköğretim	71	69	64	
		Toplam	138	136	130	
	Öğretmen Genel Toplam		475	459	450	

Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Bu bölümde katılımcılara ait cinsiyet, eğitim düzeyi (lisans-yüksek lisans), yaş, branş (sınıf öğretmeni-alan öğretmeni), okul türü (ilköğretim lise), mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel bilgilerine ilişkin bilgiler Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9'a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 51.1'i (n=230) kadın, % 48.9'u (n=220) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim durumu açısından öğretmenlerin % 9,6'sı (n=43) önlisans, % 85,1'i (n=383) lisans, % 5,3'ü (n=24) lisans üstü mezunu konumdadır. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin durumu incelendiğinde araştırmaya katılanların % 30.9'u (n=139) 20-30 yaş arası, % 42.4'ü (n=191) 31-40 yaş arası, % 26.7'si (n=120) 41 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Branş değişkeni açısından öğretmenlerin % 29.1'i (n=131) sınıf öğretmeni iken, % 21.6'sı (n=97) türkçe-sosyal grubu, % 16.7'si (n=75) fen-matematik grubu, % 12.7'si (n=57) meslek dersleri grubu, % 20'si (n=90) diğer grubu içerisinde yer alan yabancı dil, görsel sanatlar, resim, müzik, beden eğitimi gibi branşlarda öğretim

yapmaktadır. Okul türü açısından öğretmenlerin % 53.8'i (n=242) ilköğretim kurumlarında görev yapmakta iken % 46.2'si (n=208) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır.

Çizelge 9. Öğretmen ve Okul Müdürlerine Ait Kişisel Bilgilerin Frekans ve Yüzdeleri

Değişken	Düzey	Öğretmen		Okul Müdürü	
		n	%	n	%
Cinsiyet	**1.** Kadın	230	51,1	13	12,7
	2. Erkek	220	48,9	89	87,3
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**
Eğitim Düzeyi	**1.** Önlisans	43	9,6	20	19,6
	2. Lisans	383	85,1	76	74,5
	3. Lisansüstü	24	5,3	6	5,9
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**
Yaş Durumu	**1.** 20-30 Yaş Arası	139	30,9	45	44,1
	2. 31-40 Yaş Arası	191	42,4		
	3. 41 -50 Yaş Arası	120	26,7	38	37,3
	4. 51 Yaş ve Üzeri			19	18,6
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**
Branş	**1.** Sınıf Öğretmeni	131	29,1	42	41,2
	2.Türkçe-Sosyal Grubu	97	21,6	34	33,3
	3. Fen-Mat.Grubu	75	16,7		
	4. Meslek Ders. Grubu	57	12,7	26	25,5
	5. Diğer	90	20,0	0	0
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**
Okul Türü	**1.** İlköğretim	242	53,8	55	53,9
	2. Lise	208	46,2	47	46,1
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**
Hizmet Yılı	**1.** 1-5 Yıl Arası	110	24,4	27	26,5
	2. 6-10 Yıl Arası	86	19,1	29	28,4
	3. 11-15 Yıl Arası	126	28,0	20	19,6
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	28,4	26	25,5
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**
Okuldaki Hizmet Yılı	**1.** 1-5 Yıl Arası	282	62,7	43	42,2
	2. 6-10 Yıl Arası	95	21,1	23	22,5
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	16,2	21	20,6
	4. 16 Yıl ve Üzeri			15	14,7
	Toplam	**450**	**100**	**102**	**100**

Hizmet yılı değişkeni açısından araştırmaya katılan öğretmenlerin % 24.4'ü (n=110) 1-5 yıl arası hizmet süresine sahipken % 19.1'i (n=86) 6-10 yıl arası, % 28'i (n=126) 11-15 yıl arası, % 28.4'ü (n=128) ise 16 yıl ve daha fazla süre öğretmenlik mesleğinde çalışmaktadır. Bulunduğu okulda çalışma süresi açısından öğretmenlerin % 62.7'si (n=282) 1-5 yıl arası aynı okulda

çalışmakta iken % 21.6'sı (n=95) 6-10 yıl arası, % 16.2'si (n=73) ise 11 yıl ve daha fazla süre aynı okulda öğretmenlik yapmaktadır.

Yöneticilerin kişisel bilgileri açısından Çizelge 11'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 12.7'si (n=13) kadın, % 87,3'ü (n=89) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim durumu açısından yöneticilerin % 19,6'sı (n=20) önlisans, % 74,5'i (n=76) lisans, % 5,9'u (n=6) lisans üstü mezunu konumundadır. Yaş değişkeni açısından yöneticilerin durumu incelendiğinde araştırmaya katılanların % 44.1'i (n=45) 20-40 yaş arası, % 37.3'ü (n=38) 41-50 yaş arası, % 18.6'sı (n=19) 51 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Branş değişkeni açısından yöneticilerin % 41.2'si (n=42) sınıf öğretmeni iken, % 33.4'ü (n=34) kültür dersleri grubu branşında, % 25.5'i (n=26) meslek dersleri grubu branşlarda öğretim yapmaktadır. Okul türü açısından yöneticilerin % 53.9'u (n=55) ilköğretim kurumlarında görev yapmakta iken % 46.1'i (n=47) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Yöneticilikteki hizmet yılı değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin % 26.5'i (n=27) 1-5 yıl arası yöneticilik süresine sahipken % 28.4'ü (n=29) 6-10 yıl arası, % 19.6'sı (n=20) 11-15 yıl arası, % 25.5'i (n=26) ise 16 yıl ve daha fazla yöneticilik yapmaktadır. Bulunduğu okulda müdürlük yapma süresi açısından yöneticilerin % 42.2'si (n=43) 1-5 yıl arası aynı okulda çalışmakta iken % 22.5'i (n=23) 6-10 yıl arası, % 20.6'sı (n=21) 11-15 yıl arası % 14.7'si ise 16 yıl ve daha fazla süre aynı okulda yöneticilik görevinde bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırma çerçevesinde yönetimde okul müdürlerinin başvurduğu güç türlerinin belirlenmesi amacıyla "Güç Türleri Ölçeği" geliştirilmiştir. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur: I. Bölümde, kişisel değişkenlere yönelik sorular; II. Bölümünde, güç türlerinin belirlenmesine yönelik on bir alt boyuttan oluşan ifadeler yer almıştır.

Güç Türleri Ölçeği

Veri toplama aracının geliştirilmesine, konu ile ilgili alanyazının taranması ve araştırmanın kuramsal kısmının yazılmasından sonra başlanmıştır. Veri toplama aracı, French ve Raven (1959) tarafından ilk defa

kullanılan ve Raven (1993, 1999) tarafından sonraları geliştirilen güç konusu temel alınmış, konuyla ilgili doktora tezleri incelenmiş, alanyazından yararlanılarak araştırmacı tarafından on bir alt boyut şeklinde güç türleri ölçek taslağı geliştirilmiştir. Bu çerçevede geliştirilen güç türleri ölçeği ilk önce ödül, zorlayıcı, uzmanlık, yasal, karizmatik ve bilgi olarak gruplandırılmış, daha sonra bu gruplar kendi içerisinde maddeler şeklinde ifade edilmiştir.

Veri toplama aracı likert ölçeği şeklinde geliştirilmiştir. Güç Türleri Ölçeğine (GTÖ) yönelik ifadelerin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ifadeler, Her zaman (5), Çoğunlukla (4), Bazen (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1) şeklinde puanlanmıştır.

Geliştirilen taslak veri toplama aracında kişisel değişkenlere yönelik 7 soru, Güç Türleri Ölçeği ile ilgili 11 alt boyutta 43 ifade yer almıştır. Taslak veri toplama aracı, biçim, dil ve bilimsel araştırma ilkelerine uygunluk ölçütleri bakımından incelenmesi için alan ve ölçme değerlendirme uzmanlarının* görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda çıkarılması uygun görülen 4 madde elenerek veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Veri toplama aracının ön uygulaması Eskişehir ve Bilecik il merkezlerinde ilköğretim ve liselerde görev yapan 200 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Ön Uygulama için gönderilen anketlerin 185'i geri dönmüş ve uygun şekilde doldurulan 180 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda analize tabi tutulan anketlerin geri dönüş oranı % 93'tür.

Alt ölçeklerin yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Bu teknikle, her ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediğine, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade eden KMO ve verilerin normallik dağılımını gösteren Barlett's testlerine de bakılmıştır. Tavşancıl (2002, 50) KMO sayısının 1'e yaklaştıkça mükemmel, .80'lerde olmasının çok iyi ve .70 ile .60'larda olmasının ise vasat olduğunu belirtirken; Büyüköztürk (2002, 10) iyi bir faktör analizi için KMO'nun .60 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir.

*Görüşü alınan uzmanlar şunlardır: Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. İnayet AYDIN, Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR, Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN, Prof. Dr. Nizamettin ÇAM, Prof. Dr. Selahattin TURAN, Doç Dr. Bahaddin ACAT, Doç. Dr. Yasemni Karaman KEPENEKÇİ, Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ, Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir ÖZTÜRK

Güvenirlik çalışmaları için ise, bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenirliğiyle ilgili analiz sonucunda faktör yük değerleri .30' un altında çıkan maddeler ölçekten çıkarılmış, madde sayısı azalan boyutların Cronbach Alpha Katsayısı .60 değerinin altında çıktığı için bazı maddeler ölçekten çıkarılmış ve sonucunda 30 madde ve 7 boyuttan oluşan Güç Türleri Ölçeği elde edilmiştir. Boyutlara göre yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki çizelgelerde görülmektedir.

Güç Türleri Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Güç türleri ölçeği ile ilgili yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucunda bazı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek maddelerinin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sürdürülmesi aşamasında alt gruplara ait ifadelerin faktör yük değerleri bir arada incelenmiştir. Toplam yedi alt grup şeklinde düzenlenen ölçme aracında Ödül Gücü alt başlığı altında incelenen ifadelere ilişkin değerler Çizelge 1o' da sunulmuştur.

Çizelge 10. Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği "Ödül Gücü" Boyutuna Ait Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat etmesini sağlar.	.326	.571
2	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	.333	.577
3	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	.616	.785
4	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	.456	.675
5	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde kendilerini daha rahat hissederler.	.338	.582

KMO	**:,65**	Açıklanan Toplam Varyans	: **41,38**
Barlett Küresellik Testi	:**p<.05**	Cronbach Alpha	: .**638**

Ön uygulamada elde edilen verilerin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Batlett Sphericity küresellik testi ile incelenmiştir. Büyüköztürk (2002,120) KMO katasıyısının .60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmiştir. Çizelge incelendiğinde Değer Ölçeği'nin K.M.O katsayısının .65 ve

Barlett testi sonucunun (p<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 10'da görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, ödül gücü alt boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Bu boyutta faktör yük değeri .30 ve üzerinde olan maddeler yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör yük değeri .30'un altında bulanan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam 5 maddenin faktör yük değerlerinin .32 ile .61 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .57 ile .78 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ödül gücü boyutu toplam varyansın %41,38'sini açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbah Alpha iç tutarlılık katsayısının .63 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Çizelge 11'de Zorlayıcı Güç Türü alt boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları gösterilmektedir.

Çizelge 11. Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği Zorlayıcı Güç Boyutuna Ait Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Performansını düşük bulduğu öğretmenlere daha az ek ders verir.	.161	.402
2	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	.393	.627
3	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	.576	.759
4	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	.660	.813
5	Gücünü daha çok makamından alır.	.485	.697
	KMO : **.73**	Açıklanan Toplam Varyans : **45.51**	
	Barlett Küresellik Testi :**p<.05**	Cronbach Alpha : **.685**	

Zorlayıcı güç türü boyutuna ilişkin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısının (.73) ve Barlett testi sonucunun (*p*<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 11'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, zorlayıcı güç türü boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Faktör yük değeri .30 ve üzerinde olan maddeler yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör yük değeri .30'un altında bulanan maddeler ölçekten

çıkarılmıştır. Bu boyutta faktör yük değeri düşük bulunan *"Performansını düşük bulduğu öğretmenlere daha az ek ders verir*" ifadesi, teorik olarak ölçekte kalması uygun olduğu için, uzman görüşleri doğrultusunda ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör analizi sonucunda zorlayıcı güç türü boyutunda yer alan toplam beş maddenin faktör yük değerlerinin .16 ile .66 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .40 ile .81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Zorlayıcı güç türü boyutu toplam varyansın % 45,51'ini açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbah Alpha iç tutarlılık katsayısının (.68) olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Çizelge 12'de Karşılıklı Güç Türü alt boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 12. Karşılıklı Güç Türü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği Karşılıklı Güç Boyutuna Ait Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	.450	.671
2	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için öğretmenler de onun isteklerini yerine getirirler.	.444	.666
3	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlarda uyumlu davranırlar.	.669	.818
4	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	.356	.597
5	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	.681	.825
6	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	.282	.531
	KMO : **,79**	Açıklanan Toplam Varyans : **48,02**	
	Barlett Küresellik Testi : ***p*<.05**	Cronbach Alpha : **765**	

Karşılıklı güç türü boyutunda KMO katsayısının (.79) ve Barlett testi sonucunun (p<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 12'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, karşılıklı güç türü boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Faktör yük değeri .30 ve üzerinde olan maddeler yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör yük değeri .30'un altında bulanan yasal güç türü boyutuna ilişkin üç maddeden ikisi ölçekten çıkarılmış, "*Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler"* ifadesi faktör yük

değeri düşük olmasına karşın teorik olarak ölçekte kalması uygun olduğu için, uzman görüşleri doğrultusunda ölçekten çıkartılmamıştır. Faktör analizi sonucunda bu boyutta yer alan toplam altı maddenin faktör yük değerlerinin .28 ile .68 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .53 ile .81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Karşılıklı güç türü boyutu toplam varyansın % 48,02'sini açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının .76 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Çizelge 13'de uzmanlık güç türü alt boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 13. Uzmanlık Güç Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği Uzmanlık Gücü Boyutuna Ait Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	.640	.800
2	Okul yönetimi ile ilgili konulara hakimdir.	.676	.822
3	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	.721	.849
4	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi ve becerilerine katkı sağlar.	.684	.827
5	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hakimdir.	.679	.824
	KMO : **.87**	Açıklanan Toplam Varyans : **67,99**	
	Barlett Küresellik Testi : ***p*<.05**	Cronbach Alpha : **.880**	

Uzmanlık güç türü boyutu KMO katsayısının .87 ve Barlett testi sonucunun (p<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 13'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, uzmanlık güç türü boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Bütün maddelerin faktör yük değeri .30 ve üzerinde olduğu için yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam beş maddenin faktör yük değerlerinin .64 ile .72 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .80 ile .84 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansın % 67,99'unu açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin, güvenirlik analizi sonucunda Cronbah Alpha iç tutarlılık katsayısının .88 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir. Çizelge 14'de bilgi gücü alt boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 14. Bilgi Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği Bilgi Gücü Boyutuna Ait Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.	.699	.836
2	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	.608	.780
3	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsa da sonra hak verirler.	.506	.712
	KMO : **.63**	Açıklanan Toplam Varyans : **60,43**	
	Barlett Küresellik Testi : ***p*<.05**	Cronbach Alpha : **.667**	

Bilgi gücü boyutu (KMO) katsayısının .63 ve Barlett testi sonucunun (*p*<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 14'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, bilgi gücü boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan bütün maddelerin faktör yük değeri .30 ve üzerinde olduğu için yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda bu boyutta yer alan maddenin faktör yük değerlerinin .50 ile .69 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .71 ile .83 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bilgi gücü boyutu toplam varyansın % 60,43'ünü açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbah Alpha iç tutarlılık katsayısının .66 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Çizelge 15'de bağlılık gücüne ait alt boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 15. Bağlılık Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği Bağlılık Gücü Boyutuna Ait Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	.729	.854
2	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	.626	.791
3	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	.794	.891
	KMO : **.67**	Açıklanan Toplam Varyans : **71,26**	
	Barlett Küresellik Testi : ***p*<.05**	Cronbach Alpha :**.799**	

Bağlılık gücü boyutu KMO katsayısının .67 ve Barlett testi sonucunun (*p*<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 15'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, bağlılık gücü boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Faktör yük değeri .30 ve üzerinde olan maddeler yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör yük değeri .30'un altında bulanan bir madde ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda bu boyutta yer alan toplam üç maddenin faktör yük değerlerinin .62 ile .79 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .79 ile .89 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansın % 71,26'sını açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin, güvenirlik analizi sonucunda Cronbah Alpha iç tutarlılık katsayısının .79 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir. Çizelge 16'da karizmatik güç türü alt boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 16. Karizmatik Gücü Alt Boyutuna İlişkin İfadelerin Madde Analizleri

	Güç Türleri Ölçeği Karizmatik Güç Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	.749	.866
2	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	.595	.771
3	Öğretmenler üzerinde hayranlık uyandırdığından onunla ters düşmek istemezler.	.380	.616
	KMO : **,54**	Açıklanan Toplam Varyans	: **57,46**
	Barlett Küresellik Testi : ***p*<.05**	Cronbach Alpha	: **.623**

Karizmatik güç türü KMO katsayısının .54 ve Barlett testi sonucunun (p<.05) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 16'da görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda, karizmatik güç türü boyutunun tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan bütün maddelerin faktör yük değeri .30 ve üzerinde olduğu için yorumlanabilir nitelikte bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda bu boyutta yer alan toplam 3 maddenin faktör yük değerlerinin .38 ile .74 arasında, madde toplam korelasyonlarının ise .61 ile .86 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansın % 57,46'sını açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin, güvenirlik analizi sonucunda Cronbah Alpha iç tutarlılık katsayısının .62 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Ölçeğin Uygulanması

Ölçeklerin okullara ulaştırılması ve geri dönüşlerinin sağlanması araştırmacı tarafından elden yapılmıştır. Okullara dağıtılan ölçeklerin 1-2 haftalık süre sonunda bazısı elden toplanmış, bazıları ise okul müdürlükleri tarafından araştırmacıya gönderilmiştir. Öğretmen ve okul müdürlerine gönderilen ölçeğin dönüş oranına ilişkin bilgiler çizelge 17'de sunulmuştur

Çizelge 17. Anket Dönüş Oranları

	Öğretmen	Okul Müdürü
Dağıtılan Anket	475	135
Dönen Anket Sayısı	459	113
Dönüş Oranı	96%	83%

Çizelge 17'da görüldüğü gibi öğretmenlere dağıtılan ölçeğin geri dönüş oranı % 96 (n=459), okul müdürlerinde bu oran % 83 (n=113) düzeyinde gerçekleşmektedir.

Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği test etmek için faktör analizi tekniği, güvenilirlik çalışmaları için ise bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel özelliklerine ait verilerin betimlenmesi için yüzde ve frekans tekniği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1-1,79 arası hiçbir zaman; 1,80-2,59 arası nadiren; 2,60-3,39 arası bazen; 3,40-4,19 arası çoğunlukla ve 4,20-5,00 arası ise her zaman şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın temel problemini teşkil eden öğretmen ve okul müdürlerinin güç türleri konusundaki görüşlerinin belirlenmesi için güç türleri ölçeğinden elde edilen verilerin çözümlenmesinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir.

Araştırmanın alt amacına ilişkin olarak okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türlerine ilişkin öğretmen ve okul müdürü algılarının araştırmanın değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla değişkenlerin özelliğine göre parametrik ve parametrik olmayan analiz teknikleri kullanılmış; buna göre tek boyutlu varyans analizi (ANOVA), t-testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis H testi ile analizi kullanılmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde α=.05 anlamlılık düzeyi

esas alınmıştır. Güç türleri boyutlarına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin yaş, branş, hizmet yılı ve okuldaki hizmet yılı bakımından anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans analizi (ANOVA); öğretmenlerin cinsiyeti ve okul türü bakımından farklılaşıp-farklılaşmadığına yönelik t-testi; okul müdürlerinin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakmak için Mann-Whitney U testi; eğitim durumuna göre farklılaşıp-farklılaşmadığı ise Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, okul müdürlerinin Güç Türleri Ölçeğinin iki temel boyutu olan sert güç türlerine ve yumuşak güç türlerine başvurma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerine ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırma bulguları öncelikle sert ve yumuşak güç türleri şeklinde iki ana gruba ayrılmaktadır. Sert Güç Türleri başlığı altında ödül gücü, zorlayıcı güç ve karşılıklı güç türleri; Yumuşak Güç Türleri başlığı altında ise uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç boyutları yer almaktadır. Çizelge 18'de okul müdürlerinin yönetimde sert ve yumuşak güç türlerini kullanma düzeyine ilişkin öğretmen ve müdür görüşlerinin t-testi analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 18. Sert ve Yumuşak Güç Türlerine İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları

Güç Türleri	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	Sd	t	P
Sert Güç Türleri	Öğretmen	450	3,46	8,01	550	2,880	,004
	Okul Müdürü	102	3,61	5,63			
Yumuşak Güç Türleri	Öğretmen	450	3,63	10,58	550	3,496	,001
	Okul Müdürü	102	3,90	6,87			

Çizelge 18'deki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yönetimde sert güç türleri davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($t_{(550)}$=2.880; p<.05). Okul müdürlerinin sert güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin okul müdürü görüşleri ($\overline{X}$=3.61), öğretmenlere ($\overline{X}$=3.46) göre daha yüksek düzeylerde yer almaktadır.

Yumuşak güç türleri boyutunda da anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($t_{(550)}$=3.496; p<.05). Okul müdürlerinin yumuşak güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin müdür görüşleri ($\overline{X}$=3.90), öğretmenlere ($\overline{X}$=3.63) göre daha yüksek düzeylerde yer almaktadır.

Aynı anda sert ve yumuşak güç türlerinin kullanımına ilişkin okul müdürü görüşlerinin yüksek çıkması, okul müdürlerinin yönetimde daha fazla güç türünü kullandıklarını sanmalarından kaynaklanabilir. Her iki güç türü

açısından da öğretmen görüşlerinin müdürlerden daha düşük çıkması, müdürlerin okul yönetiminde daha kontrol edici bir tarzda davranmak istemelerinin bir sonucu olabilir. Türk Milli Eğitim sisteminde okul müdürleri atamayla göreve geldikleri ve kendilerini sadece üst makamlara karşı sorumlu hissettikleri için daha fazla makama göre davranmak zorunda hissetmektedir. Bu anlamda kendilerini güçlü görmekte ve hertürlü farklı güç türlerini kullanma hakkını kendisinde görmektedir. Fakat öğretmenlere göre okul müdürlerinin belirttikleri oranda bir güç kullanımının söz konusu olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Genel anlamda okul yönetiminde yumuşak güç türleri daha fazla kullanıldığı öğretmen ve müdür görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu bulgular, yumuşak güç türlerinin daha fazla iletişime ve işbirliğine vurgu yapan özellikleri düşünüldüğünde, yöneticinin sahip olduğu güçleri insan kaynağının zenginleştirici, destekleyici ve yönlendirici şekilde kullanmasının önemini belirten araştırma (Güzelay, 2007, 3) ile yumuşak güç türlerinin yönetimde daha fazla kullanıldığına vurgu yapan çalışma (Somech ve Drach-Zahavy, 2002, 175) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Çizelge 19'da okul müdürlerinin yönetimde güç türlerini alt kategorilerde kullanma düzeyine ilişkin öğretmen ve müdür görüşlerinin t-testi analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 19. Güç Türlerine İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları

Güç Türleri	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	P
Ödül Gücü	Öğretmen	450	3.41	3,40	550	1,225	,221
	Okul Müdürü	102	3,50	3,38			
Zorlayıcı Güç	Öğretmen	450	3,39	3,74	550	2,113	,035
	Okul Müdürü	102	3,56	3,16			
Karşılıklı Güç	Öğretmen	450	3,56	4,35	550	2,399	,017
	Okul Müdürü	102	3,74	3,58			
Uzmanlık Gücü	Öğretmen	450	3,74	4,28	550	1,177	,240
	Okul Müdürü	102	3,84	3,26			
Bilgi Gücü	Öğretmen	450	3,50	2,29	550	4,673	,000
	Okul Müdürü	102	3,88	1,90			
Bağlılık Gücü	Öğretmen	450	3,92	2,59	550	5,933	,000
	Okul Müdürü	102	4,45	1,52			
Karizmatik Güç	Öğretmen	450	3,27	2,73	550	2,024	,043
	Okul Müdürü	102	3,46	2,03			

Çizelge 19'daki veriler incelendiğinde okul müdürü ve öğretmen görüşleri zorlayıcı güç ($t_{(550)}$=2.113; *p*<,05), karşılıklı güç ($t_{(550)}$=2.399; *p*<,05), bilgi gücü ($t_{(550)}$=4.673; *p*<,05), bağlılık gücü ($t_{(550)}$=5.933; *p*<,05) ve karizmatik güç ($t_{(550)}$=2.024; *p*<,05) türlerini kullanma düzeyleri açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bütün bu boyutlarda, okul müdürü görüşleri öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yer almaktadır. Sert ve yumuşak güç türleri grubunda yer alan bu güç türlerinin tamamında okul müdürü görüşlerinin daha yüksek çıkması, müdürlerin yumuşak ve sert güç türleri ayrımından bağımsız olarak okul yönetiminde sahip oldukları her türlü gücü kullanmaya çalıştıkları veya böyle zannettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ödül ($t_{(550)}$=1.225; *p*>.05) ve uzmanlık ($t_{(550)}$=1.177; *p*>.05) güç türleri açısından müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 19'daki öğretmen ve okul müdürlerinin tercihlerine ilişkin veriler incelendiğinde müdürlerin yönetimde genel olarak yumuşak güç türlerine daha yüksek düzeylerde başvurdukları görülmektedir. Öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre en yüksek ve en düşük değerlerle tercih edilen güç türleri, yumuşak güç türleri içerisinde yer alan bağlılık ve karizmatik güç türü olarak ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda okul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türlerine ilişkin öğretmen ve müdür görüşleri başlıklar halinde incelenmekte ve ilgili araştırmalarla yorumlanmaktadır.

Ödül Gücü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Sert güç türleri arasında yer alan ödül gücünün yönetimde kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen($\overline{X}$ =3.41) ve okul müdürü ($\overline{X}$ =3.50) görüşleri "çoğunlukla" düzeyinde yer almaktadır. Bu boyutta beş ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik ödüllendirme, hoşgörülü davranma ve diğer öğretmenlere nazaran bazı imtiyazlar tanıma anlamına gelen davranışları kapsamaktadır.

Ödül gücü boyutunda yer alan ifadelerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından tercih edilme düzeyini gösteren değerler Çizelge 20'de yer almaktadır.

Çizelge. 20. Ödül Gücüne İlişkin Frekans ve Standart Sapma ile Önem Sıraları

S. No	Ödül Gücü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Puan Sırası	$\overline{X}$	SS	Puan Sırası
1	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat etmesini sağlar.	3,58	1,06	**2**	3,46	1,34	**3**
2	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	3,09	1,15	**4**	2,79	1,31	**5**
3	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	3,43	1,12	**3**	3,47	1,10	**2**
4	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	3,07	1,18	**5**	3,34	1,17	**4**
5	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	3,86	1,01	**1**	4,44	,55	**1**
	Toplam	3,41	1,10		3,50	1.09	

Çizelge 20'deki verilere göre, okul müdürlerinin yönetimde ödül gücü davranışını sıklıkla sergilediğini belirten ifade konusunda öğretmenler ve okul müdürleri aynı görüşü taşımaktadır. *"Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler"* ifadesi, okul müdürlerinin ödül gücüne başvurduğunu sıklıkla ifade eden öğretmen ($\overline{X}$ =3.86) ve okul müdürü($\overline{X}$ =4.44) görüşü olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimde ödül gücünün kullanılma düzeyini en az sıklıkla belirten öğretmen ifadesi "*Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır*" ($\overline{X}$ =3.09) iken okul müdürleri "*Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir*" ($\overline{X}$ =2.79) ifadesini en az sıklıkla kullandıklarını belirtmektedir.

İlgili araştırmalar da ödül gücünün yönetimde sıklıkla kullanıldığını göstermektedir. Üniversitede bölüm başkanı ve anabilimdalı başkanı gibi yönetsel görevlerde bulunan akademisyenlerin güç tipi tercihlerinin incelendiği çalışmada (Özaslan ve Gürsel, 2008, 102) en yoğun kullanılan güç türünün ödüllendirme gücü olduğu belirtilmektedir. İkinci olarak uzmanlık güç türü en fazla tercih edilmektedir. En fazla tercih edilen güç türü olarak ödüllendirmenin, kaynağını büyük ölçüde örgütün varlığından aldığı için örgütün kaynakları tükendiğinde yöneticinin gücünün de biteceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle kişisel güç kaynaklarının örgütsel güç kaynaklarına göre daha güvenli olduğu ileri sürülmekte ve yöneticinin kişisel güç türlerine sahip olmasının önemi vurgulanmaktadır. Diğer bir araştırmada daha üst düzeyde yer alan yöneticilerin sert güç türleri arasında yer alan

ödül, zorlayıcı ve yasal güç türlerine daha sıklıkla başvurarak yaptırım uygulama eğilimi içerisinde oldukları ifade edilmektedir (Schwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005, 649).

Kasapoğlu (1999, 96) tarafından yapılan sağlık örgütünde yönetici-yönetilen ve halk arasındaki etkileşimleri saptamayı amaçlayan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Sağlık ocağının yöneticisi olarak hekimlerin, hekim dışı sağlık personelini etkilemede daha çok ödül gücüne başvurdukları ortaya çıkmıştır.

Taşdan (2008, 221) tarafından yapılan araştırmada kamu ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenler ve okul arasında uyum düzeyinin en düşük olduğu değerin "adalet" olduğu tespit edilmiştir. Adalet değerine ilişkin davranışların düşük oranlarda çıkması, öğretmenlerin okuldaki ödül ve ceza uygulamaları konusunda şüpheleri olduğu, dolayısıyla ödül ve ceza güç türlerinin yerinde kullanılmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu araştırmada sorgulanan yedi güç türü içerisinden ödül gücünün hem öğretmen hem de okul müdürü görüşlerine göre önem sırasının beşinci sırada gelmesi, Taşdan tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Üstüner tarafından yapılan araştırma sonuçları da benzerlik göstermekte olup okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek için ödül gücünü dördüncü sırada kullandıkları öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır (Üstüner, 1999, 204).

Ring ve Kelley'in Minnesota Üniversitesinde 80 erkek psikoloji öğrencisi üzerine yaptığı bir çalışmada (1959, 275) beklenen davranışın gösterilmesi karşılığında verilen abartılı bir ödülün davranışın devamını sağladığı gibi kriterlerin öğrenilmesi üzerine de olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte olumsuzluk halinde uygulanan abartılı bir yaptırımın davranışın devamını sağladığı gibi kuralların öğrenilmesine de katkı sağlayabilmektedir.

Bu kısımda, okul müdürlerinin ödül gücüne başvurma düzeyleri öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı açısından incelenmiş, farklılaşma olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır. Yönetimde ödül gücünün kullanılma düzeyinin, değişkenler

açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki çizelgelerde gösterilmektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde ödül gücünü kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 21'de; okul müdürü görüşlerinin Mann-Whitney-U Testi analizi sonuçları Çizelge 22'da verilmiştir.

Çizelge 21. Ödül Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. Kadın	230	17,0739	3,42			
	2. Erkek	220	17,0318	3,38	448	.131	.896
	Toplam	450					

Çizelge 21'deki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yönetimde ödül gücünü kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($t_{(448)}$=.131; p>.05).

Çizelge 22.Ödül Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	*p*
Okul Müdürü	1. Kadın	13	42,19	548.50	457,500	,222
	2. Erkek	89	52,86	4204.50		
		102				

Çizelge 22'ye göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücünü kullanma düzeylerine ilişkin okul müdürleri görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır (U=457.000; p>.05).

Diğer bir ifadeyle, kadın ve erkek öğretmenler ile okul müdürleri cinsiyetten bağımsız olarak okul yönetiminde ödül gücünün "bazen" kullanıldığını düşünmektedirler.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde ödül gücünü kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23. Ödül Gücünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	232,28	2	,977	,614
	2. Lisans	383	223,31			
	3. Lisansüstü	24	248,35			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	52,73	2	,059	,971
	2. Lisans	76	51,09			
	3. Lisansüstü	6	52,67			
	Toplam	102				

Çizelge 23'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetimde ödül gücüne başvurma düzeylerine ilişkin öğretmen (χ^2 =.977; p>.05) ve müdür görüşleri (χ^2 =.059; p>.05) eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenler ve okul müdürleri benzer görüşlere sahiptir.

Yaş Değişkenine ilişkin Bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücüne başvurma düzeylerinin, yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 24'de verilmiştir.

Çizelge 24.Ödül Gücünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplararası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	17,27	3,41	71,38	2	35,69	3,11	,045	3-2
	2. 31-40 Arası	191	16,60	3,26	5121,33	447	11,45			
	3. 41 ve üzeri	120	17,51	3,53	5192,72	449				
	Toplam	450	17,05	3,40						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	17,40	2,83	13,63	2	6,81	,58	,557	
	2. 41-50 Arası	38	17,26	3,98	1145,85	99	11,57			
	3. 51 ve üzeri	19	18,26	3,36	1159,49	101				
	Toplam	102	17,50	3,38						

Yaş değişkenine göre ödül gücü boyutunda öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır($F_{(2,447)}$=3.115; *p*<.05). En ileri yaş grubu olan 41 ve üzeri öğretmenler($\overline{X}$ =17.51) daha genç öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücünü daha fazla kullandığını düşünmektedir.

İleri yaş grubu öğretmen ortalamalarının daha genç öğretmenlere göre yüksek değerlerde çıkmasının, bu yaş grubundan öğretmenlerle okul müdürleri arasında geçerli olan informal iletişim ortamından kaynaklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin daha genç öğretmen grubu ile daha resmi ve kural eksenli bir iletişim kurmasından dolayı ödül gücü konusunda bu gruptaki öğretmen ortalamalarının daha düşük çıktığı söylenebilir; veya bu sonuç, genç öğretmenlerin beklentilerinin yüksek olmasıyla da ilgili olabilir.

Okul müdürleri görüşlerinde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.589; p>.05).

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücüne başvurma düzeylerinin, branş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 25'de verilmiştir.

Çizelge 25. Ödül Gücünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	17,17	3,604	58,53	4	14,63	1.268	.282
	2. Türkçe-Sosyal	97	16,70	3,541	5134,18	445	11,53		
	3. Fen-Mat.	75	16,81	3,351	5192,72	449			
	4. Meslek Ders.	57	16,71	3,503					
	5. Diğer	90	17,66	2,848					
	Toplam	450	17,05	3,400					
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	17,66	3,517	3,19	2	1,59	,137	,872
	2. Kültür Ders.	34	17,26	3,351	1156,29	99	11,68		
	3. Meslek Ders.	26	17,57	3,336	1159,49	101			
	Toplam	102	17,50	3,388					

Çizelge 25'deki verilere göre müdürlerin yönetimde ödül gücünü kullanma düzeyi konusunda hem öğretmen ($F_{(4,445)}$=1.268; p>.05), hem de okul müdürleri görüşlerinde ($F_{(2,99)}$=.137; p>.05) branş değişkeni açısından anlamlı bir fark görülmemektedir.

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde ödül gücünü kullanım düzeylerine ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Ödül Gücünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	17,19	3,38	448	,920	,358
	2. Lise	208	16,89	3,42			
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	17,61	3,46	100	,348	729
	2. Lise	47	17,38	3,33			
	Toplam	102					

Çizelge 26'dan anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin yönetimde başvurduğu ödül gücüne ilişkin öğretmen ($t_{(448)}$ = .920; p > .05) ve okul müdürü görüşlerinde ($t_{(100)}$= .348; p>.05) okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Yönetimde ödül gücünün kullanımı konusunda öğretmenler ve okul müdürleri benzer görüşleri taşımaktadır.

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücüne başvurma düzeylerinin, hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 27'de verilmiştir.

Çizelge 27. Ödül Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	17,40	3,27	35,11	3	11,70	1.012	.387
	2. 6-10 Yıl Arası	86	17,13	3,26	5157,60	446	11,56		
	3. 11-15 Yıl Arası	126	16,65	3,41	5192,72	449			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	17,08	3,57					
	Toplam	450	17,05	3,40					
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	17,48	2,51	4,28	3	1,42	,121	,948
	2. 6-10 Yıl Arası	29	17,31	3,75	1155,20	98	11,78		
	3. 11-15 Yıl Arası	20	17,90	3,37	1159,49	101			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	17,46	3,90					
	Toplam	102	17,50	3,38					

Çizelge 27'ye göre hizmet yılı değişkenine göre müdürlerin yönetimde ödül gücünü kullanma düzeyi öğretmen ($F_{(3,446)}$=1.012; p>.05) ve okul müdürü ($F_{(3,98)}$ = .121; p > .05) görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır

Hizmet yılı farklı olsa dahi okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeyleri konusunda öğretmenler ve okul müdürleri benzer görüşleri taşımaktadır.

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücüne başvurma düzeylerinin, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 28'de verilmiştir.

Çizelge 30'den anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeyi öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(2,447)}$=2.85; p > .05). Okuldaki hizmet yılı farklı olsa dahi okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeyleri konusunda öğretmenler benzer görüşleri taşımaktadır.

Çizelge 28. Ödül Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	16,97	3,41	65,37	2	32,68	2,85	,059	
	2. 6-10 Yıl Arası	95	17,71	2,93	5127,34	447	11,47			
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	16,50	3,81	5192,72	449				
	Toplam	450	17,05	3,40						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	18,69	2,91	140,59	3	46,86	4,50	,005	1-2
	2. 6-10 Yıl Arası	23	15,91	3,39	1018,89	98	10,39			
	3. 11-15 Yıl Arası	21	17,66	2,88	1159,49	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	16,33	4,15						
	Toplam	102	17,50	3,38						

Okul müdürü görüşleri ise hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,98)}$ = 4.508; p<.05). Çalıştığı okuldaki hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürleri ($\overline{X}$ =18.69), hizmet yılı 6-10 yıl ($\overline{X}$ =15.91) olan müdürlere göre yönetimde ödül gücünü daha fazla kullandıklarını belirtmektedir.

Yöneticilikteki hizmet yılı 1-5 yıl arası olan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaklaşık yarısını oluşturan grubun ödül gücüne daha fazla başvurduklarını belirtmeleri, benimsedikleri yönetim anlayışı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Yöneticilik kıdemi az olan okul müdürlerinin katı, otoriter, emir verici ve kontrol eksenli bir yönetim anlayışı taşıdıkları, iletişim ve liderlik

kavramları yerine yasal yetki ve güçlerini ön plana çıkarma eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir. Bunun sebebi olarak Türk Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmaları ile ilgili bir sistemin olmayışı ve dolayısıyla ölçütleri belli olmayan yönetim kademelerine niteliği ve eğitim düzeyine bakılmaksızın atama yapılması gösterilebilir. Bu bulgudan, okullarda yönetim görevine atanma, seçilme veya görevlendirme sisteminin liderlik çerçevesinde ve eğitim sonucu olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Zorlayıcı Güç Türü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Sert güç türleri arasında yer alan zorlayıcı güç türünün yönetimde kullanılma sıklığı ödül gücü ile benzeşmekte, öğretmen görüşlerine göre ($\overline{X}$=3.39), okul müdürü görüşlerine göre ise($\overline{X}$=3.50) düzeyinde yer almaktadır. Hem öğretmen, hem de okul müdürleri, yönetimde zorlayıcı güç türünün "çoğunlukla" sergilendiğini ifade etmektedirler.

Sert güç türlerinin alt boyutlarından olan zorlayıcı güç türü boyutunda beş ifade yer almaktadır. Bu boyutta, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik zorlama içeren, resmiyetin ön planda olduğu ve formal davranış kalıplarının kullanılması anlamına gelen ifadeler yer almaktadır.

Zorlayıcı güç türü boyutunda yer alan ifadelerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından tercih edilme sıklığı çizelge 29'da gösterilmektedir.

Çizelge 29. Zorlayıcı Güç Türüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

S. No	Zorlayıcı Güç Türü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Puan Sırası	$\overline{X}$	SS	Puan Sırası
1	Performansını düşük bulduğu öğretmenlere daha az ek ders verir.	3,16	1,29	**4**	2,43	1,06	**5**
2	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	3,15	1,17	**5**	3,07	1,24	**4**
3	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	3,98	1,14	**1**	4,35	1,04	**1**
4	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	3,18	1,23	**3**	3,77	1,08	**3**
5	Gücünü daha çok makamından alır.	3,46	1,31	**2**	4,16	1,01	**2**
	Toplam	3,39	1,22		3,50	1,08	

Çizelge 29'da görüldüğü gibi, öğretmen ($\overline{X}$=3.39) ve okul müdürü ($\overline{X}$=3.50) görüşlerine göre müdürler yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını "çoğunlukla" göstermektedir. Yönetimde başvurulan zorlayıcı güç türüne ilişkin öğretmen ($\overline{X}$=3.98) ve okul müdürü($\overline{X}$=4.35) görüşlerine

göre *"Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular"* ifadesi okul müdürlerinin zorlayıcı güç türüne başvurduğunu sıklıkla gösteren ifade olduğu anlaşılmaktadır. Yönetimde zorlayıcı güç türünün kullanılma düzeyini en az sıklıkla gösteren öğretmen ifadesi "*Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur*" ($\overline{X}$=3.15) iken okul müdürleri "*Performansını düşük bulduğu öğretmenlere daha az ek ders verir.*" ($\overline{X}$=2.43) ifadesini en az sıklıkla kullandıklarını belirtmektedir.

Yönetimde zorlayıcı güç türünün çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı ve en az başvurulan güç türlerinden olduğu ilgili araştırmalardan anlaşılmaktadır. Okul müdürünün sahip olduğu güç türünün zorlayıcı nitelikte olması, okula ve yönetime karşı hoşnutsuzlukla sonuçlanmaktadır (Hornstein, 1968). Yöneticinin güç türü ile doyum ve performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Bachman, Bowers ve Marcus, 1968) zorlayıcı güç türünün çalışanların performansı ve doyumu üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı görülmüştür. Bu sonuç sağlık örgütünde yöneten-yönetilen etkileşimini sorgulayan araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir (Kasapoğlu, 1999, 96). Burada öğretmen-müdür ilişkileri konusundaki benzer sonuçlar, lise öğrencilerinin okul müdürüne ilişkin görüşlerinde de ortaya çıkmakta olup uzmanlık gücünü kullanan müdürlerin benimsenme durumları daha yüksek bulunurken zorlayıcı güç türü hoşnutsuzluk yaratmaktadır.

Yücel (1999, 19) bürokratik karakteri yoğun olarak hissedilen örgütsel yapılarda öğretmenlerin kendilerini güçsüz hissettiklerini belirtmektedir.

Durumsal faktörlerin liderlik davranışları üzerine etkilerini incelediği çalışmasında Korton (1959, 351) demokratik-otoriter liderlik stili ile grup-birey amaçları noktasında bazı sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre demokratik lider davranışı, belirsizlikleri stres kaynağı olarak değerlendirmemekte ve bireysel amaçları grup amaçları uğruna feda etmemekte iken otoriter liderlik stili bunun tam tersi bir tutumu benimsemektedir.

Julian tarafından yapılan bir çalışmada (1966) güç sistemlerinin bireyler üzerinde kontrol uygulamaktan daha kapsamlı olduğu belirtilmektedir. Örgüt içi iletişim ile güç kullanımı arasında yakın bir ilişki olduğu belirtilmekte, birçok ortamda birden fazla güç türünün bir arada kullanıldığını ileri

sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre zorlamaya dayalı güç türü örgüt içerisindeki yatay ve dikey iletişimi olumsuz etkilemektedir (Hall, 1977, 214).

Alanyazında zorlayıcı güç türü ile ilgili araştırma sonuçlarıyla bu araştırma bulgularının benzeştiği görülmektedir. Bu araştırmada sorgulanan yedi güç türü içerisinden zorlayıcı güç türünün altıncı sırada tercih edilmesi, olumsuz etkilerinden dolayı çok fazla tercih edilmediği veya diğer güç türlerine göre oldukça gerilerde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Bu kısımda, okul müdürlerinin zorlayıcı güç türüne başvurma düzeyleri öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı açısından incelenmiş, farklılaşma olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır. Yönetimde zorlayıcı güç türünün kullanılma düzeyinin değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki çizelgelerde gösterilmektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 30'da, okul müdürü görüşlerinin Mann-Whitney-U i testi analizi sonuçları Çizelge 31' de verilmiştir.

Çizelge 30. Zorlayıcı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. Kadın	230	17,36	3,77	448	2,362	,019
	2. Erkek	220	16,53	3,66			
	Toplam	450					

Çizelge 30'deki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir ($t_{(448)}$=2.362; p<,05). Kadın öğretmenler($\overline{X}$ =17.36), erkek öğretmenlere($\overline{X}$ =16.53) göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını daha fazla sergilediğini düşünmektedir.

Terzi ve Kurt' un yaptığı (2005, 109) araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bu araştırmaya göre, öğretmenlerin çoğunluğu çalıştıkları

okul yöneticisini demokrat olarak nitelemekte; erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre yöneticilerin daha otoriter olduğunu belirtmektedir.

Okullarda müdür konumunda bulunanların büyük oranda erkek olması, kadın öğretmenlerin yönetimde zorlayıcı güç uygulamalarına maruz kaldıkları veya bu algılamaya sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Liderlik eğitiminden geçmeden ve belirli bir deneyim sahibi olmayan yöneticilerin kontrolü elde tutmak için otoriter bir yaklaşımı tercih etmesi, zorlayıcı güç türü davranışlarının ön plana çıkmasının bir nedeni olarak gösterilebilir.

Çizelge 31.Zorlayıcı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Müdürü	1. Kadın	13	41.81	543.50	452,500	.205
	2. Erkek	89	52.92	4709.50		
		102				

Çizelge 31'ye göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin okul müdürü görüşleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (U=452.500; *p*>.05).

Diğer bir ifadeyle, erkek ve kadın okul müdürleri yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını "bazen" sergilediklerini ifade etmektedir.

Eğitim durumu değişkenine yönelik bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türünü kullanım düzeylerine ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32. Zorlayıcı Güç Türünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	217,84	2	1,116	,572
	2. Lisans	383	227,88			
	3. Lisansüstü	24	201,29			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	53,43	2	,588	,745
	2. Lisans	76	51,66			
	3. Lisansüstü	6	43,00			
	Toplam	102				

Çizelge 32'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen (χ^2 =1.116; *p*>.05) ve

müdür görüşleri (χ^2 =.588; *p*>.05) eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermemektedir.

Eğitim düzeyinin önlisans, lisans veya lisansüstü olması öğretmen ve okul müdürleri görüşlerinde herhangi bir farklılığa yol açmamaktadır. Bayrak (2001, 37) tarafından yapılan araştırma bu sonucu desteklememekte, maddi durumu ve eğitim düzeyi düşük olanların zorlayıcı gücü daha fazla kullandıkları ifade edilmektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türüne başvurma düzeylerinin yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi Çizelge 33'de verilmiştir.

Yaş değişkenine göre zorlayıcı güç türü boyutunda öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır ($F_{(2,447)}$=6.823; *p*<.05). 20-30 yaş grubunda yer alan öğretmenler ($\overline{X}$ = 17.92), 31-40 yaş grubu öğretmenlerine ($\overline{X}$ = 16.50) ve 41 üstü grupta yer alan öğretmenlere ($\overline{X}$ = 16.57) göre okul müdürlerinin zorlayıcı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini ifade etmektedir.

Çizelge 33. Zorlayıcı Güç Türünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	17,92	3,71	186,07	2	93,03	6,823	,001	1-2
	2. 31-40 Arası	191	16,50	3,62	6095,20	447	13,63			
	3. 41 ve üzeri	120	16,57	3,77	6281,28	449				
	Toplam	450	16,96	3,74						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	17,86	3,30	4,957	2	2,479	,244	,784	
	2. 41-50 Arası	38	17,55	3,14	1007,121	99	10,173			
	3. 51 ve üzeri	19	18,15	3,00	1012,078	101				
	Toplam	102	17,80	3,16						

Mesleğe yeni başlamış ve ilk yıllarında olan öğretmenler tarafından zorlayıcı güç türü davranışlarının sıklıkla gösterildiğinin ifade edilmesi, bu grupta olan öğretmenlere karşı okul müdürü tavır ve davranışlarının yaşı daha ileri gruptaki öğretmenlere göre daha zorlayıcı olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin yeni ve genç öğretmenlerle iletişiminde daha fazla zorlayıcı güç türüne başvurduğu, daha fazla görev verdiği, emredici bir şekilde davrandığı ve otoritesini hissettirmeye çalıştığı biçiminde yorumlanabilir. Bununla birlikte mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kurallı

ve disiplinli bir ortama alışmaları sürecinde böyle bir algılamaya sahip olabilirler. Bu bulgudan, kıdemli öğretmenlere nazaran, okuldaki genç öğretmenlere daha fazla iş verilmesi ve onlardan daha fazla performans beklenmesi durumunun geçerli olduğu söylenebilir.

Okul müdürleri görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.244; p>.05). Tüm yaş gruplarındaki okul müdürleri, yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını "çoğunlukla" sergilediklerini ifade etmektedirler.

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türüne başvurma düzeylerinin, branş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi Çizelge 34'de verilmiştir.

Çizelge 34. Zorlayıcı Güç Türünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	17,44	3,61	87,90	4	21,975	1,579	,179
	2. Türkçe-Sosyal	97	16,77	3,99	6193,38	445	13,918		
	3. Fen-Mat.	75	16,86	3,61	6281,28	449			
	4. Meslek Ders.	57	16,01	3,85					
	5. Diğer	90	17,13	3,62					
	Toplam	450	16,96	3,74					
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	17,90	3,22	25,057	2	12,528	1,257	,289
	2. Kültür Ders.	34	17,17	3,09	987,022	99	9,970		
	3. Meslek Ders.	26	18,46	3,11	1012,078	101			
	Toplam	102	17,80	3,16					

Çizelge 34'deki verilere göre branş değişkenine göre öğretmenlerin ($F_{(4445)}$=1.579; p>.05) ve okul müdürlerinin ($F_{(299)}$=.1277; p>.05) zorlayıcı güç türü davranışlarının yönetimde gösterilme sıklığı konusundaki görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir.

Branşları farklı olsa bile araştırmaya katılan öğretmenler ve okul müdürleri yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarının çoğunlukla gösterildiğini düşünmektedir.

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul

müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 35'de verilmiştir.

Çizelge 35. Zorlayıcı Güç Türünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	17,99	3,67			
	2. Lise	208	15,75	3,45	448	6,605	,000
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	18,03	3,13			
	2. Lise	47	17,53	3,20	100	,801	,425
	Toplam	102					

Çizelge 35'den anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin yönetimde başvurduğu zorlayıcı güç türüne ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmektedir ($t_{(448)}$ = 6.605; p< .05). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ($\overline{X}$ = 17.99) lisede çalışanlara ($\overline{X}$ = 15.75) göre okul müdürlerinin zorlayıcı güç türüne daha sıklıkla başvurduğunu düşünmektedir.

Zorlayıcı güç türü boyutunda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşleri daha yüksek değerlerde yer almaktadır. Bu sonuç, görev yapılan okulların niteliği ve okullardaki yöneticilerin branşları ile ilgili olabilir. İlköğretim kademesinin zorunlu eğitim kapsamında olduğu ve yaş grubu itibariyle çocuklardan oluşması, okul müdürlerinin yönetimde ve öğretmenlerle iletişimlerinde daha titiz ve kuralcı olmaları sonucunu gerektirebilir. Böylece ilköğretim öğretmenleri daha otoriter bir yönetimle karşılaşmış olabilirler.

Okul müdürü görüşlerinde okul türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{(100)}$ = .801; p > .05). Okul müdürleri yönetimde zorlayıcı güç türü davranışlarını "çoğunlukla" sergilediklerini ifade etmektedir.

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türüne başvurma düzeylerinin, hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 36'de verilmiştir.

Çizelge 36. Zorlayıcı Güç Türünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	18,34	3,64	311,69	3	103,897	7,762	,000	1-4
	2. 6-10 Yıl Arası	86	17,03	3,60	5969,58	446	13,385			
	3. 11-15 Yıl Arası	126	16,38	3,69	6281,28	449				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	16,28	3,66						
	Toplam	450	16,96	3,74						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	18,03	2,78	8,012	3	2,671	,261	,854	
	2. 6-10 Yıl Arası	29	17,68	3,44	1004,066	98	10,246			
	3. 11-15 Yıl Arası	20	18,15	3,36	1012,078	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	17,42	3,20						
	Toplam	102	17,80	3,16						

Çizelge 36'dan anlaşılacağı gibi hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığı öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3446)}$=7.762; p< .05). Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler ($\overline{X}$ =18.34), hizmet yılı 11-15 arası olanlar ($\overline{X}$ =16.38) ile 16 yıl ve üzeri grupta yer alan öğretmenlere ($\overline{X}$ =16.28) göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türüne daha fazla başvurduğunu düşünmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin yönetimde sert güç türleri davranışlarının daha sıklıkla gösterildiğini ifade etmeleri, okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenere karşı, özellikle adaylık döneminde daha kuralcı ve otoriter davranmalarından kaynaklanabilir.

Okul müdürü görüşleri hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(3,98)}$ = .261; p > .05).

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç türüne başvurma düzeylerinin, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Zorlayıcı Güç Türünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	17,33	3,76	105,34	2	52,674	3,812	,023	1-2
	2. 6-10 Yıl Arası	95	16,31	3,47	6175,93	447	13,816			
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	16,35	3,82	6281,28	449				
	Toplam	450	16,96	3,74						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	17,30	3,08	20,704	3	6,901	,682	,565	
	2. 6-10 Yıl Arası	23	18,00	3,33	991,375	98	10,116			
	3. 11-15 Yıl Arası	21	18,14	3,16	1012,078	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	18,46	3,24						
	Toplam	102	17,80	3,16						

Çizelge 37'den anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin zorlayıcı güç türü davranışlarını gösterme sıklığı öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(2,447)}$=3.812; p<.05). Okuldaki hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler ($\overline{X}$ =17.33), diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Hizmet yılı değişkeninde olduğu gibi, bu grupta da 1-5 yıl arası çalıştığı okulda hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin zorlayıcı güç türlerine daha fazla maruz kaldıklarını belirtmeleri, yeni çalıştıkları okullarda daha resmi, kuralcı ve otoriter bir yönetici davranışıyla karşılaşmalarıyla açıklanabilir. Okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.($F_{(398)}$ = .682; p > .05).

Karşılıklı Güç Türü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Karşılıklı güç türü, French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen ilk modelde yasal güç türü başlığı altında yer almakta iken Raven (1999) tarafından geliştirilen modelde dört alt gruptan biri olarak yer almaktadır. Karşılıklı güç türü davranışının yönetimde gösterilme sıklığı, sert güç türlerinden olan ödül ve zorlayıcı güç türlerine göre daha yüksek değerlerde yer almaktadır. Öğretmen ($\overline{X}$ =3.56) ve okul müdürü görüşlerine ($\overline{X}$ =3.74) göre yönetimde karşılıklı güç davranışları "çoğunlukla" gösterilmektedir.

Karşılıklı güç türü boyutunda altı ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, okul müdürlerinin öğretmenlerle kurduğu karşılıklı olumlu ve yapıcı iletişime bağlı olarak öğretmenlerin sergilediği davranışları içermektedir. Karşılıklı güç türü boyutunda yer alan ifadelerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından tercih edilme sıklığı Çizelge 38'de yer almaktadır.

Çizelge 38. Karşılıklı Güç Türüne İlişkin Frekans ve Standart Sapma Ortalamaları

S. No	Karşılıklı Güç Türü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Puan Sırası	$\overline{X}$	SS	Puan Sırası
1	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	3,54	1,09	**4**	3,66	1,01	**5**
2	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için öğretmenler de onun isteklerini yerine getirirler.	3,74	,92	**2**	3,76	,98	**3**
3	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlarda uyumlu davranırlar.	3,71	,93	**3**	4,00	,71	**2**
4	Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	3,18	1,19	**6**	4,23	,91	**1**
5	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	3,87	,94	**1**	3,74	,87	**4**
6	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	3,30	1,05	**5**	3,05	1,19	**6**
	Toplam	3,56	1,02		3,74	.95	

Öğretmen ($\overline{X}$=3.56) ve okul müdürü ($\overline{X}$=3.74) görüşlerine göre müdürlerin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını "çoğunlukla" gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu ortalama, diğer sert güç türleri davranışlarının sergilenme sıklığı ile benzerlik göstermektedir. *"Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar"* ifadesi, öğretmen görüşlerine göre ($\overline{X}$=3.87) okul müdürlerinin karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla sergilediğini gösteren ifade olarak ortaya çıkmaktadır. "*Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur*" ifadesi, okul müdürlerine göre ($\overline{X}$=4.23) en fazla sklıkla gösterilen davranış olarak değerlendirilirken, öğretmenerce ($\overline{X}$=3.18) en az sıklıkla sergilenen davranış olarak görülmektedir. Özellikle okul müdürlerinin karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini ifade etmeleri, bulundukları statünün gereğini yerine getirme noktasında tereddüt etmemeleri veya makam gücünü kullanarak yönetim pozisyonunu güçlendirmek istemelerinden kaynaklanabilir.

Üniversitede görev yapan profesörlerin başvurdukları güç türlerine ilişkin 346 öğrencinin algılamaları üzerine yapılan çalışmada (Nesler, Aguinis, Lee ve Tedeschi (1999, 752) yasal ve uzmanlık güç türlerinin en etkili güç

türleri olduğu ifade edilmesi, bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu kısımda, okul müdürlerinin karşılıklı güç türüne başvurma düzeyleri öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı açısından incelenmiş, farklılaşma olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır. Yönetimde zorlayıcı güç türünün kullanılma düzeyinin değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği aşağıdaki çizelgelerde gösterilmektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türünün kullanım düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 39'da, okul müdürü görüşlerinin t-testi testi analizi sonuçları Çizelge 40'da verilmiştir.

Çizelge 39. Karşılıklı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. Kadın	230	21,34	4,37			
	2. Erkek	220	21,39	4,34	448	.126	.899
	Toplam	450					

Çizelge 39'a göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($t_{(448)}$=.126; p>.05).

Çizelge 40. Karşılıklı Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-WhitneyU Testi Analizi

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Müdürü	1. Kadın	13	43.12	560.50		
	2. Erkek	89	52.72	4692.50	469,500	.271
		102				

Çizelge 40'a göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin okul müdürleri görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (U=469.500; p>.05).

Diğer bir ifadeyle, müdürlerin yönetimde karşılıklı güç türünü kullanma düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmenler benzer görüşlere sahiptir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin

öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 41'de verilmiştir.

Çizelge 41. Karşılıklı Güç Türünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	222,85	2	.085	.958
	2. Lisans	383	226,19			
	3. Lisansüstü	24	219,23			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	49,63	2	2,917	.233
	2. Lisans	76	50,43			
	3. Lisansüstü	6	71,33			
	Toplam	102				

Çizelge 41'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türüne başvurma düzeylerine ilişkin öğretmen (χ^2 =.085; *p*>.05) ve müdür görüşlerinin (χ^2 =2.917; *p*>.05) eğitim durumu eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermemektedir.

Yaş değişkenine yönelik bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığının, yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 42'de verilmiştir.

Çizelge 42. Karşılıklı Güç Türünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizleri

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	21,97	4,40	132,14	2	66,072	3,522	,030	1-2
	2. 31-40 Arası	191	20,75	4,36	8384,61	447	18,758			
	3. 41 ve üzeri	120	21,65	4,18	8516,76	449				
	Toplam	450	21,36	4,35						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	22,13	3,60	18,68	2	9,341	,722	,488	
	2. 41-50 Arası	38	22,47	3,63	1280,77	99	12,937			
	3. 51 ve üzeri	19	23,31	3,48	1299,46	101				
	Toplam	102	22,48	3,58						

Yaş değişkenine göre karşılıklı güç türü boyutunda öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır ($F_{(2,447)}$=3.522; *p*<.05). 20-30 yaş grubunda yer alan öğretmenler($\overline{X}$ = 21.97), 31-40 yaş grubu

öğretmenlere($\overline{X}$ = 20.75) göre okul müdürlerinin karşılıklı güç türüne daha sıklıkla başvurduğunu düşünmektedir.

Sert güç türleri ve alt boyutu zorlayıcı güç türünde olduğu gibi karşılıklı güç türüne başvurulma düzeyi göreve yeni başlayan öğretmenlerce diğer gruplara göre daha yüksek bulunmaktadır. Mesleğe yeni başlamış ve ilk yıllarında olan öğretmenler tarafından sert güç türlerinin daha sık kullanıldığının ifade edilmesi, bu grupta olan öğretmenlere karşı okul müdürü tavır ve davranışlarının yaşı daha ileri gruptaki öğretmenlere göre daha *sert* olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin yeni ve genç öğretmenlerle iletişiminde daha fazla sert güç türlerine başvurduğu, daha fazla görev verdiği, daha emredici bir şekilde davrandığı ve otoritesini hissettirmeye çalıştığı şeklinde yorumlanabilir. Kıdemli öğretmenlere nazaran, okuldaki genç öğretmenlere daha fazla iş verilmesi ve onlardan daha fazla performans beklenmesi durumunun geçerli olduğu söylenebilir. Okul müdürleri görüşlerinde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.488; p>.05).

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türüne başvurma sıklığının, branş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi Çizelge 43'de verilmiştir.

Çizelge 43.Karşılıklı Güç Türünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizleri

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	22,10	4,26	224,99	4	56,248	3,019	,018	1-3
	2. Türkçe-Sosyal	97	20,74	4,41	8291,77	445	18,633			
	3. Fen-Mat.	75	20,56	4,63	8516,76	449				
	4. Meslek Ders.	57	20,71	4,43						
	5. Diğer	90	22,05	3,91						
	Toplam	450	21,36	4,35						
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	22,88	3,51	11,785	2	5,892	,453	,637	
	2. Kültür Ders.	34	22,26	3,26	1287,676	99	13,007			
	3. Meslek Ders.	26	22,11	4,14	1299,461	101				
	Toplam	102	22,48	3,58						

Çizelge 43'deki verilere göre branş değişkeni açısından okul müdürlerinin karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir ($F_{(4,445)}$=3.019; p<.05). Sınıf öğretmenleri ($\overline{X}$ = 22.10) diğer branşlarda görev yapan öğretmenlere

göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Branş değişkeni açısından karşılıklı güç türü boyutu ile sert güçleri boyutu sonuçları benzeşmektedir. İlköğretim okulu müdürleri genellikle sınıf öğretmenliği branşından olması, diğer branş öğretmenlerine göre mesleki olarak daha iyi bildikleri sınıf öğretmenlerine karşı daha sert ve otoriter davrandıkları ve onlara daha fazla görev vererek daha fazla iş bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürleri görüşlerine göre ise anlamlı bir fark görülmemektedir ($F_{(299)}$=.453; p>.05).

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 44'de verilmiştir.

Çizelge 44. Karşılıklı Güç Türünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	22,39	3,99			
	2. Lise	208	20,17	4,45	448	5,578	,000
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	22,81	3,29			
	2. Lise	47	22,08	3,90	100	1,029	,306
	Toplam	102					

Çizelge 44'den anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($t_{(448)}$ = 5.578; p< .05). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ($\overline{X}$ = 22.39), lisede çalışan öğretmenlere ($\overline{X}$ = 20.17) göre okul müdürlerinin karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Karşılıklı güç türleri boyutunda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşleri daha üst değerlerde yer almaktadır. Bu sonuç, görev yapılan okulların niteliği ve okullardaki yöneticilerin branşları ile ilgili olabilir. İlköğretim kademesinin zorunlu eğitim kapsamında olduğu ve yaş grubu itibariyle çocuklardan oluşması okul müdürlerinin yönetimde ve öğretmenlerle iletişimlerinde daha titiz ve kuralcı olmaları sonucunu gerektirebilir. Böylece

ilköğretim öğretmenleri daha otoriter bir yönetimle karşılaşmış olabilir. Bu boyutta okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t_{(100)}$ = 1.029; p > .05).

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığının hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 45'de verilmiştir.

Çizelge 45.Karşılıklı Güç Türünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplararası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	22,70	4,04	326,33	3	108,777	5,923	,001	1-3
	2. 6-10 Yıl Arası	86	21,16	4,26	8190,43	446	18,364			
	3. 11-15 Yıl Arası	126	20,37	4,41	8516,76	449				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	21,33	4,37						
	Toplam	450	21,36	4,35						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	22,85	2,65	22,550	3	7,517	,577	,632	
	2. 6-10 Yıl Arası	29	22,68	3,85	1276,910	98	13,030			
	3. 11-15 Yıl Arası	20	21,55	4,05	1299,461	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	22,57	3,81						
	Toplam	102	22,48	3,58						

Çizelge 45'den anlaşılacağı gibi hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığı öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,446)}$=5.923; p<.05). Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler($\overline{X}$ =22.70), hizmet yılı 11-15 arası olan öğretmenlere($\overline{X}$ =20.37) göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin yönetimde karşılıklı güç türlerinin daha fazla kullanıldığını düşünmesi, okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenere karşı daha kuralcı ve otoriter davranmalarıyla açıklanabilir. Özellikle adaylık döneminde daha kuralcı bir yönetim anlayışının okullarda geçerli olduğu ileri sürülebilir.

Okul müdürü görüşleri hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(3,98)}$ =.632; p>.05). Hizmet yılı farklı olsa dahi okul

müdürlerinin karşılıklı güç türünü kullanma düzeyleri konusunda okul müdürleri benzer görüşleri taşımaktadır.

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını gösterme sıklığı, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 46'da verilmiştir.

Çizelge 46. Karşılıklı Güç Türünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	21,40	4,46	12,242	2	6,121	,322	,725	
	2. 6-10 Yıl Arası	95	21,53	4,10	8504,522	447	19,026			
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	21,01	4,27	8516,764	449				
	Toplam	450	21,36	4,35						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	24,09	2,43	299,256	3	99,752	9,774	,000	1-2
	2. 6-10 Yıl Arası	23	20,52	3,75	1000,205	98	10,206			
	3. 11-15 Yıl Arası	21	20,52	3,88	1299,461	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	23,60	3,15						
	Toplam	102	22,48	3,58						

Çizelge 46'dan anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin karşılıklı güç türünü kullanma sıklığı öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(2,447)}$=.322; p > .05).

Okul müdürü görüşlerinde hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşma görülmektedir ($F_{(3,98)}$ = 9.774; p< .05). Çalıştığı okuldaki hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürleri ($\overline{X}$ =24.09), bulunduğu okuldaki hizmet yılı 6-10 ($\overline{X}$ =20.52) ve 11-15 arası olan ($\overline{X}$ =20.52) müdürlere göre yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir.

Yöneticilikteki hizmet yılı 1-5 yıl arası olan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaklaşık yarısını oluşturan grubun karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini belirtmeleri, benimsedikleri yönetim anlayışı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Yöneticilik kıdemi az olan okul müdürlerinin katı, otoriter, emir verici ve kontrol eksenli bir yönetim anlayışı benimsedikleri, iletişim ve liderlik kavramları yerine yasal yetki ve güçlerini ön plana çıkarma eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir.

Uzmanlık Güç Türü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Yumuşak güç türleri arasında yer alan uzmanlık güç türünün yönetimde gösterilme sıklığı, öğretmen görüşlerine göre ($\overline{X}$ =3.74) iken okul müdürü görüşlerine göre ($\overline{X}$ =3.84) düzeyinde yer almaktadır. Hem öğretmen, hem de okul müdürleri, yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarının "çoğunlukla" sergilendiğini düşünmektedir.

Bu boyutta beş ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, okul müdürlerinin yönetimle ilgili mevzuata hakim olması, uzmanlık ürünü olan tavır ve davranışları sergilemesi ve yönetim etkinliklerini bu çerçevede yürütmesini vurgulayan ifadelerden oluşmaktdır. Uzmanlık gücü boyutunda yer alan ifadelerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından sergilenme sıklığını gösteren ortalamalar çizelge 47'de yer almaktadır.

Çizelge 47. Uzmanlık Güç Türüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

S. No	Uzmanlık Güç Türü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Puan Sırası	$\overline{X}$	SS	Puan Sırası
1	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	3,30	1,13	**5**	3,10	1,20	**5**
2	Okul yönetimi ile ilgili konulara hakimdir.	3,98	1,00	**2**	4,10	,75	**2**
3	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	3,82	1,05	**3**	4,12	,65	**1**
4	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi ve becerilerine katkı sağlar.	3,55	1,08	**4**	3,98	,84	**3**
5	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hakimdir.	4,05	,99	**1**	3,92	,81	**4**
	Toplam	3,74	1,05		3,84	.85	

Çizelge 47'deki ortalamalar incelendiğinde uzmanlık güç türü davranışlarının okul müdürlerince gösterilme sıklığı öğretmenlerce ($\overline{X}$ =3.74), ve okul müdürlerince ($\overline{X}$ = 3.84) düzeyinde yer almaktadır. Hem öğretmen hem de göre okul müdürleri, yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarının "çoğunlukla" gösterildiğini düşünmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarını gösterdiğini en yüksek oranda belirten ifade "*Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hakimdir*" ($\overline{X}$ =4,05), iken okul müdürleri "*Sorunları çözme becerisine sahiptir"* ($\overline{X}$ =4,12) ifadesini tercih etmektedir. Yasal muvzuat bilinmesi ve sorunların ortadan kaldırılması noktasında okul müdürlerinin yeterince çaba içerisinde olduğu ortaya çıkmaktadır. En az

sıklıkla gösterilen davranış hem öğretmen ($\overline{X}$ = 3,30) hem de okul müdürlerince($\overline{X}$ = 3,10) "*Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır*" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin uzmanlığı konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin yeterince olumlu düşünmediği görülmektedir.

Benzer şekilde Myers (1977) tarafından yapılan çalışmada, astların değişimi kabullenmeleri noktasında uzmanlık gücünün en etkili güç türü olduğu belirtilmekte ve bu sonuç araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Aynı şekilde, okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek için kullandıkları güç türlerinin belirlenmesini amaçlayan diğer bir araştırmada uzmanlık gücünün ikinci sırada geldiği ifade edilmektedir (Üstüner, 1999, 204). Okul yönetiminde takas kuramının uygulanma durumunu tespit etmeyi amaçlayan araştırma sonucuna göre okul müdürleri ve öğretmenler, takas ilişkilerini biçimlendiren en önemli güç kaynağının uzmanlık gücü olduğunu ifade etmektedir (Çıldır, 2008, 80).

Bachman, Bowers ve Marcus tarafından yapılan, liderin güç türü ile doyum ve performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (1968) uzmanlık ve karizmatik güç türünün çalışanların performansı ve doyumu üzerinde olumlu etkiler bıraktığı, zorlayıcı güç türünün ise olumsuzlukla karşılandığı görülmüştür.

Amerika'da yapılan okul müdürlerinin güç kaynaklarına ilişkin çalışmada (Hornstein, 1968) öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin güç algılarının uzmanlık türü ile ilgili olduğunda okula ve yönetime karşı en yüksek oranda hoşnutluk yaşandığı ortaya çıkmaktadır.

Kanada'da yapılan çalışmaya göre (Balderson, 1975), uzmanlık güç türünün şekillendirdiği okul müdürü davranışları, öğretmenlerin meslek doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Müdürlerin performansları öğretmenlerce hoşnutlukla karşılanmakta, öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olan, yeni teknikler deneyen ve okul gelişimi için fikir üreten öğretmenlerin desteklenmesinde öncülük yapan okul müdürlerinin daha yüksek değerlerle takdir edildikleri görülmektedir. Buna karşın öğretmenleri etkilemek için zorlayıcı güce başvuran okul müdürlerinin bütün boyutlarda en düşük değerlere sahip olduğu belirtilmektedir.

Politis' in yaptığı araştırmaya göre (2003), yönetimsel güç ile kişiler arası güvene dayalı ilişkiler arasında bağlantı bulunmaktadır. Bazı güç boyutları ile bilgi edinme eğilimi arasında olumlu ilişki kurulabilmektedir. Araştırma sonuçları, zorlayıcı, karizmatik ve uzmanlık güç türlerini örgütsel iletişim, problem çözme ve bireysel kontrol açısından önemli ölçütler olarak belirtmektedir. Uzmanlık gücünün, bilgi edinmede gerekli olan bazı becerilerin ve davranışların ortaya çıkmasına katkı sağladığı görülmektedir.

Bu kısımda, okul müdürlerinin uzmanlık güç türlerine başvurma düzeyleri öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı açısından incelenmiş, farklılaşma durumuna yönelik analizler yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 48'de, okul müdürü görüşlerinin Mann-Whitney-U testi analizi sonuçları Çizelge 49' da verilmiştir.

Çizelge 48. Uzmanlık Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	P
Öğretmen	1. Kadın	230	18,84	4,13			
	2. Erkek	220	18,57	4,44	448	,658	,511
	Toplam	450					

Çizelge 48'e göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($t_{(448)}$=.658; p>.05).

Çizelge 49. Uzmanlık Güç Türünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Müdürü	1. Kadın	13	42.73	555.50	464,500	,250
	2. Erkek	89	52.78	4697.50		
		102				

Çizelge 49'a göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türünü kullanma sıklığına ilişkin okul müdürü görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır (U=464.500; *p*>.05).

Kadın ve erkek öğretmenler ile okul müdürleri yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarının "çoğunlukla" gösterildiğini düşünmektedir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 50 'de verilmiştir.

Çizelge 50. Uzmanlık Güç Türünün Eğitim Durumu Değişkrnine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	232,16	2	,405	,817
	2. Lisans	383	225,65			
	3. Lisansüstü	24	211,23			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	55,53	2	3,016	,221
	2. Lisans	76	49,06			
	3. Lisansüstü	6	69,00			
	Toplam	102				

Çizelge 50'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türlerini kullanma sıklığına ilişkin öğretmen (χ^2 =.405; *p*>.05) ve okul müdürü görüşleri (χ^2=3.016; *p*<.05) eğitim düzeyi açısından anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Önlisans, lisans ve lisans üstü mezunu öğretmen ve okul müdürleri yönetimde uzmanlık gücü davranışlarının "çoğunlukla" gösterildiğini düşünmektedir.

Bayrak tarafında yapılan araştırmada (2001, 37) ise eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin uzmanlık gücünü daha fazla kullandıkları belirtilmektedir

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türüne başvurma sıklığının, yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi Çizelge 51'de verilmiştir.

Çizelge 51. Uzmanlık Güç Türünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplararası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	19,26	4,15	107,200	2	53,600	2,941	,054	
	2. 31-40 Arası	191	18,16	4,34	8146,820	447	18,226			
	3. 41 ve üzeri	120	18,95	4,26	8254,020	449				
	Toplam	450	18,71	4,28						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	18,31	3,07	70,807	2	35,404	3,491	,034	2-1
	2. 41-50 Arası	38	20,05	3,27	1004,065	99	10,142			
	3. 51 ve üzeri	19	19,84	3,25	1074,873	101				
	Toplam	102	19,24	3,26						

Yaş değişkenine göre uzmanlık güç türü boyutunda öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F_{(2,447)}$=2.941; p>.05).

Okul müdürleri görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir ($F_{(2,99)}$=3.491; p<.05). 41-50 yaş grubu okul müdürleri ($\overline{X}$ =20.05), 20-40 yaş grubu müdürlere ($\overline{X}$ =18.31) göre uzmanlık güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir. Yöneticilik kıdemi daha fazla olan okul müdürlerinin uzmanlık güç türüne daha fazla başvurduklarını ifade etmeleri, yönetimde edindikleri deneyim ve kişilerarası iletişime verdikleri önemle açıklanabilir. Okul müdürü görüşlerinin öğretmen görüşleriyle desteklenmemesi, müdürlerin uzmanlık gücüne daha fazla başvurdukları algısını taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yaş ilerledikçe uzmanlık ve karizmatik güce başvurma durumunun arttığı ve yükseldikleri konumların ödül ve ceza güçlerini kullanma eğiliminde oldukları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (Bayrak, 2001, 36).

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türlerine başvurma sıklığının, branş değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 52'de verilmiştir.

Çizelge 52'de branş değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı konusundaki görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir ($F_{(4,445)}$=2.557; p<.05). Okul müdürlerinin uzmanlık güç türlerini kullanma sıklığı, diğer grubu içerisine giren beden eğitimi, resim, müzik, görsel sanatlar branşlardaki öğretmenler ($\overline{X}$ =19.60) ile

sınıf öğretmenlerince ($\overline{X}$ =19.17) diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha yüksek bulunmaktadır.

Çizelge 52. Uzmanlık Güç Türünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizleri

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	19,17	4,12	185,432	4	46,358	2,557	,038	5-2
	2. Türkçe-Sosyal	97	18,06	4,46	8068,588	445	18,132			
	3. Fen-Mat.	75	18,08	3,97	8254,020	449				
	4. Meslek Ders.	57	18,19	4,75						
	5. Diğer	90	19,60	4,10						
	Toplam	450	18,71	4,28						
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	19,45	2,88	3,527	2	1,763	,163	,850	
	2. Kültür Ders.	34	19,17	3,52	1071,346	99	10,822			
	3. Meslek Ders.	26	19,00	3,57	1074,873	101				
	Toplam	102	19,24	3,26						

Okul müdürleri görüşlerine göre ise anlamlı bir fark görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.163; p>.05). Farklı branşlardaki okul müdürleri yönetimde uzmanlık güç kullanımı konusunda benzer görüşleri taşımaktadır.

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 53'de verilmiştir.

Çizelge 53. Uzmanlık Güç Türünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	19,55	3,93			
	2. Lise	208	17,73	4,47	448	4,607	,000
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	19,20	3,10			
	2. Lise	47	19,29	3,46	100	,150	,881
	Toplam	102					

Çizelge 53'de göre okul türü değişkeni açısından okul müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı, öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(4,48)}$=4.607; p<.05). İlköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını daha sıklıkla göstermeleri, müdürlerin genellikle sınıf öğretmenliği branşından olduğu için, mesleki

olarak daha iyi bildikleri sınıf öğretmenleriyle diğer branşlara göre daha yoğun ve uzmanlığa dayalı bir iletişim ortamı içerisine girebildikleri şeklinde açıklanabilir.

Yönetimde güç kullanımına ilişkin okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t_{(100)}$=150; p>.05).

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türlerine başvurma sıklığının hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 54'de verilmiştir.

Çizelge 54. Uzmanlık Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	19,97	3,65	286,106	3	95,369	5,338	,001	1-3
	2. 6-10 Yıl Arası	86	18,43	4,09	7967,914	446	17,865			
	3. 11-15 Yıl Arası	126	17,80	4,47	8254,020	449				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	18,71	4,51						
	Toplam	450	18,71	4,28						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	18,37	3,22	40,282	3	13,427	1,272	,288	
	2. 6-10 Yıl Arası	29	19,13	3,24	1034,591	98	10,557			
	3. 11-15 Yıl Arası	20	19,50	3,06	1074,873	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	20,07	3,40						
	Toplam	102	19,24	3,26						

Çizelge 54'de hizmet yılı değişkeni açısından okul müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı, öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,446)}$=5.338; p<.05). Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler ($\overline{X}$=19.97), hizmet süresi 11-15 yıl ($\overline{X}$=17.80) olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin yönetimde uzmanlık güç türünün daha sıklıkla kullanıldığı düşüncesine sahip olması, okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere karşı yol gösterici ve yönlendirici pozisyonda rehberlik yapmasından kaynaklanabilir. Özellikle adaylık döneminde uzmanlık güç türü davranışlarının daha yaygın olarak sergilendiği ileri sürülebilir.

Okul müdürü görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(3,98)}$ = 1.272; *p*>.05). Hizmet yılı farklı olsa dahi okul müdürlerinin uzmanlık güç türlerini kullanma düzeyleri konusunda okul müdürleri benzer görüşleri taşımaktadır.

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türlerine başvurma sıklığının, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 55'de verilmiştir.

Çizelge 55. Uzmanlık Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	18,60	4,35	10,377	2	5,188	,281	,755
	2. 6-10 Yıl Arası	95	18,98	4,04	8243,643	447	18,442		
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	18,75	4,35	8254,020	449			
	Toplam	450	18,71	4,28					
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	19,97	3,27	68,601	3	22,867	2,22	,090
	2. 6-10 Yıl Arası	23	17,86	2,95	1006,271	98	10,268		
	3. 11-15 Yıl Arası	21	19,04	3,13	1074,873	101			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	19,53	3,44					
	Toplam	102	19,24	3,26					

Çizelge 55'den anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı öğretmen ($F_{(2,447)}$=.281; *p* >.05) ve okul müdürü ($F_{(3,98)}$=2.227; *p*>.05) görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Okuldaki hizmet yılı farklı olsa dahi okul müdürlerinin uzmanlık güç türlerini kullanma düzeyleri konusunda öğretmenler ve okul müdürleri benzer görüşleri taşımaktadır.

Bilgi Gücü İle Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Yumuşak güç türleri arasında yer alan bilgi gücü davranışlarının yönetimde gösterilme sıklığı öğretmen ($\overline{X}$ =3.50) ve okul müdürü görüşlerine göre ($\overline{X}$ =3.88) düzeyinde gerçekleşmektedir. Hem öğretmen, hem de okul müdürleri, yönetimde bilgi gücü davranışlarının "çoğunlukla" gösterildiğini düşünmektedir.

Bilgi gücü boyutunda üç ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, okul müdürlerinin okuldaki etkinliklerde öğretmenleri bilgilendirmeye dayalı bir iletişim ortamı oluşturmayı amaçladığını gösteren cümlelerden oluşmaktadır. Bilgi gücü boyutunda yer alan ifadelerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından tercih edilme sıklığı Çizelge 56'da gösterilmektedir.

Çizelge 56. Bilgi Gücüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

S.No	Bilgi Gücü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Önem Sırası	$\overline{X}$	SS	Önem Sırası
1	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.	3,56	1,03	**2**	3,90	,94	**2**
2	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	3,93	1,04	**1**	4,28	1,02	**1**
3	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsa da sonra hak verirler.	3,02	1,03	**3**	3,48	1,01	**3**
	Toplam	3,50	1,04		3,88	.99	

Bilgi güç türü davranışlarının okul müdürlerince gösterilme sıklığı, öğretmenlerce ($\overline{X}$=3.50), okul müdürlerince ($\overline{X}$= 3.88) düzeyinde yer almaktadır. Öğretmenler ve okul müdürleri görüşlerine göre müdürler yönetimde bilgi güç türü davranışlarını "çoğunlukla" göstermektedir.

Hem öğretmenler hem de okul müdürlerine göre, yönetimde bilgi güç türüne en fazla başvurulduğunu belirten ifadeler sırasıyla; "*Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar*"($\overline{X}$=3.93)-($\overline{X}$=4.28), "*Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar*" ($\overline{X}$=3.56)-($\overline{X}$=3.90), ve "*Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsa da sonra hak verirler*"($\overline{X}$=3.02)-($\overline{X}$=3.48) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin bilgilendirilmesi konusunda öğretmen ve okul müdürü görüşleri yüksek değerlerde seyir ederken, bilgilendirmenin olmadığı ve açıklama yapılmadan sadece sonuca dayanarak müdürlerin doğru iş yapmış olabileceği düşüncesi, öğretmen ve okul müdürlerince bu boyutun en düşük değeriyle oylanmaktadır.

Öğretmen görüşlerinin okul müdürü görüşlerinden daha düşük düzeylerde kaldığı anlaşılmaktadır. Bunun sebebi olarak, okul müdürleri kendi yönetimsel davranışlarını genel olarak bilgi ürünü olarak değerlendirme eğiliminde iken öğretmenlerin bu görüşü paylaşmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Erchul, Raven ve Whichard (2001, 493) tarafından 134 sosyal psikolog ve 118 öğretmen üzeride yapılan çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Sosyal psikologların başvurdukları güç türlerinin etkililiği öğretmenlerce hangi düzeyde algılanmaktadır?

2. Sosyal psikologların başvurdukları güç türlerinin etkililiği öğretmenler ve psikologlar tarafından hangi düzeyde benzeşmektedir?

3. Sosyal psikologların kullandığı yumuşak güç türleri öğretmenlerce sert güç türlerine göre daha etkili görülmekte midir?

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler bilgi, uzmanlık, yasal bağımlılık ve karizmatik güç türlerinin sosyal psikoloji uzmanlarınca öğretmenleri etkilemede kullanılabilecek en etkili güç türleri olduğunu belirtilmektedir. Hem öğretmenler hem de sosyal psikoloji uzmanları bilgi ve uzmanlık güç türlerinin en etkili güç türleri olduğunu ifade etmekte, yumuşak güç türlerinin sert güç türlerine göre daha fazla tercih edilir olduğu vurgulanmaktadır. Her iki grup da yumuşak güç türlerinin daha etkili olduğu konusunda birleşmektedir.

Sağlık örgütünde yönetici-yönetilen ve halk arasındaki etkileşimleri saptamayı amaçlayan araştırmada (Kasapoğlu, 1999, 96) hekimlerin sağlık personelini ve halkı aydınlatma, bilgi verme ve destekleme yöntemlerini sıklıkla kullandığı anlaşılmaktadır. Hekim dışı sağlık personeli, hekimlerin, kendilerini etkilemede en çok bilgi gücüne başvurdukları konusunda gürüş birliği içerisinde olup yapılacak görevler hakkında bilgi verme ve nedenini açıklama davranışlarının daha çok görüldüğü ifade edilmektedir.

Bu kısımda, okul müdürlerinin bilgi güç türlerine başvurma düzeyleri öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı açısından incelenmiş, farklılaşma olup olmadığına İlişkin analizler yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 57'de, okul müdürü görüşlerinin Mann-Whitney-U testi analizi sonuçları Çizelge 58'de verilmiştir.

Çizelge 57. Bilgi Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. Kadın	230	10,66	2,13			
	2. Erkek	220	10,37	2,45	448	1,372	,171
	Toplam	450					

Çizelge 57'ye göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türünü kullanma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($t_{(448)}$=1.372; *p*>.05).

Çizelge 58. Bilgi Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre MannWhitneyU Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Müdürü	1. Kadın	13	37.65	489.50	398,500	,067
	2. Erkek	89	53.52	4763.50		
		102				

Çizelge 58'e göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türü kullanma sıklığına ilişkin okul müdürleri görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır (U=398.500; *p*>.05).

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 59 da verilmiştir.

Çizelge 59. Bilgi Gücünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	229,15			
	2. Lisans	383	226,20	2	,499	,779
	3. Lisansüstü	24	207,79			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	49,30			
	2. Lisans	76	51,32	2	,775	,679
	3. Lisansüstü	6	61,17			
	Toplam	102				

Çizelge 59'da görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen (χ^2=.499; *p*>.05) ve okul müdürü görüşleri (χ^2 =.775; *p*>.05) eğitim düzeyi açısından anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Eğitim düzeyi farklı olsa bile öğretmenler ve okul

müdürleri, yönetimde bilgi gücü davranışlarının çoğunlukla gösterildiğini düşünmektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türü davranışlarını gösterme sıklığının, yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 60'da verilmiştir.

Çizelge 60. Bilgi Gücünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	10,89	2,21	43,602	2	21,801	4,192	,016	1-2
	2. 31-40 Arası	191	10,17	2,22	2324,629	447	5,201			
	3. 41 ve üzeri	120	10,65	2,43	2368,231	449				
	Toplam	450	10,52	2,29						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	11,28	1,89	11,712	2	5,856	1,643	,199	
	2. 41-50 Arası	38	11,92	1,47	352,955	99	3,565			
	3. 51 ve üzeri	19	12,05	2,52	364,667	101				
	Toplam	102	11,66	1,90						

Yaş değişkenine açısından, bilgi güç türü boyutunda öğretmen görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir ($F_{(2,447)}$=4.192; p<.05). 20-30 yaş arası grupta yer alan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =10.89), 31-40 arası yaş grubunda yer alan öğretmenlere ($\overline{X}$ =10.17) göre okul müdürlerinin bilgi güç türüne daha fazla başvurduğunu düşündükleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin yeni ve genç öğretmenlerle iletişiminde daha fazla bilgi gücüne başvurduğu, mesleki yönden rehberlik etmeye çalıştığı veya bu grupta yer alan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre geniş ve olumlu bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Okul müdürleri görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=1.643; p>.05).

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türlerine başvurma sıklığının, branş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 61'de verilmiştir.

Çizelge 61'de branş değişkenine göre okul müdürlerinin bilgi güç türü davranışlarını gösterme sıklığı konusunda öğretmen ($F_{(4,445)}$=1.997; p>.05) ve müdür ($F_{(2,99)}$=1.094; p>.05) görüşleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Çizelge 61. Bilgi Gücünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	10,73	2,15	41,763	4	10,441	1,99	,094
	2. Türkçe-Sosyal	97	10,24	2,52	2326,468	445	5,228		
	3. Fen-Mat.	75	10,33	2,22	2368,231	449			
	4. Meslek Ders.	57	10,10	2,24					
	5. Diğer	90	10,94	2,28					
	Toplam	450	10,52	2,29					
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	11,80	2,10	7,887	2	3,944	1,09	,339
	2. Kültür Ders.	34	11,85	1,67	356,779	99	3,604		
	3. Meslek Ders.	26	11,19	1,81	364,667	101			
	Toplam	102	11,66	1,90					

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde bilgi gücü kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 62'de verilmiştir.

Çizelge 64. Bilgi Gücünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	10,98	2,11			
	2. Lise	208	9,99	2,38	448	4,678	,000
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	11,80	1,96			
	2. Lise	47	11,51	1,82	100	,765	,446
	Toplam	102					

Çizelge 62'den anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin yönetimde gösterdiği bilgi gücü davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmektedir ($t_{(448)}$ = 4.678; p<.05). Buna göre ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ($\overline{X}$ = 10.98), lisede görev yapan öğretmenlere oranla ($\overline{X}$ = 9.99) okul müdürlerinin bilgi gücü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

İlköğretim okullarında çalışan öğretme ortalamalarının liseye göre daha yüksek çıkması, ilköğretim okulu müdürlerinin genellikle sınıf öğretmenliği branşından olması, mesleki olarak daha iyi bildikleri sınıf

öğretmenleriyle diğer branşlara göre daha yoğun ve uzmanlığa dayalı bir iletişim ortamı içerisine girebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yönetimde güç kullanımına ilişkin okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{(100)}$ = .765; p > .05). İlköğretim ve liselerde görev yapan okul müdürleri yönetimde bilgi gücü türü davranışlarının "çoğunlukla" gösterildiğini düşünmektedir.

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türlerine başvurma sıklığının, hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 63'de verilmiştir.

Çizelge 63. Bilgi Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizleri

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	11,23	2,03	78,303	3	26,101	5,08	,002	1-3
	2. 6-10 Yıl Arası	86	10,32	2,28	2289,928	446	5,134			
	3. 11-15 Yıl Arası	126	10,15	2,34	2368,231	449				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	10,41	2,35						
	Toplam	450	10,52	2,29						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	11,07	1,75	20,603	3	6,868	1,95	,126	
	2. 6-10 Yıl Arası	29	12,00	1,87	344,063	98	3,511			
	3. 11-15 Yıl Arası	20	12,25	1,01	364,667	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	11,46	2,42						
	Toplam	102	11,66	1,90						

Çizelge 63'de hizmet yılı değişkeni açısından okul müdürlerinin bilgi güç türünü kullanma sıklığının öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir ($F_{(3,446)}$=5.084; p<.05). Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler ($\overline{X}$ =11.23), hizmet süresi 6-10 yıl ($\overline{X}$ =10.32), 11-15 yıl($\overline{X}$ =10.15) ve 16 yıl ve üzeri grupta yer alan($\overline{X}$ =10.41) öğretmenlere göre okul müdürlerinin bilgi güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir.

Bilgi güç türünü kullanma sıklığının hizmet yılı değişkeni açısından anlamlılığı uzmanlık güç türü ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin yönetimde bilgi gücünün daha fazla kullanıldığı düşüncesine sahip olması, okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere karşı yol gösterici ve yönlendirici pozisyonda rehberlik

yaptığından kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle adaylık döneminde bilgi güç türü davranışlarının daha yaygın olarak sergilendiği ileri sürülebilir. Okul müdürü görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(3,98)}$ = 1.956; *p*>.05).

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç türlerine başvurma sıklığının, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 64'de verilmiştir.

Çizelge 64. Bilgi Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	10,46	2,36	10,236	2	5,118	,970	,380	
	2. 6-10 Yıl Arası	95	10,81	2,12	2357,995	447	5,275			
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	10,38	2,24	2368,231	449				
	Toplam	450	10,52	2,29						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	12,04	1,88	36,708	3	12,236	3,656	,015	1-2
	2. 6-10 Yıl Arası	23	10,56	1,56	327,959	98	3,347			
	3. 11-15 Yıl Arası	21	12,00	1,61	364,667	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	11,80	2,27						
	Toplam	102	11,66	1,90						

Çizelge 64'dan anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin bilgi güç türlerini kullanma sıklığı öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(2,447)}$=.970; *p* > .05).

Okul müdürü görüşleri, okuldaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,98)}$ = 3.656; *p*<.05). Bulunduğu okuldaki hizmet yılı 1-5 yıl arası olan okul müdürleri ($\overline{X}$ =12.04) 6-10 yıl arası çalıştığı okulda hizmet yılı olan müdürlere ($\overline{X}$ =10.56) göre bilgi gücüne daha fazla başvurduklarını düşünmektedir.

Yönetim deneyimi daha az olan okul müdürü grubunun bilgi güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiğini belirtmesi, yönetim davranışlarını sergileme noktasında taşıdıkları heyecanla, bilim ve yönetim dünyasını daha yakın takip etme çabasıyla açıklanabilir.

Bağlılık Güç Türü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Yumuşak güç türleri arasında yer bağlılık gücü boyutunda üç ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, okul müdürleri ile öğretmenlerin karşılıklı iletişim, işbirliği ve destek ortamı içerisinde çalışmayı vurgulayan ifadelerden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinin bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşleri Çizelge 65'da yer almaktadır.

Çizelge 65. Bağlılık Gücüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

S. No	Bağlılık Güç Türü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Puan Sırası	$\overline{X}$	SS	Puan Sırası
1	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	3,80	1,08	**3**	4,54	,75	**2**
2	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	3,92	1,00	**2**	4,25	,77	**3**
3	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	4,05	,99	**1**	4,55	,55	**1**
	Toplam	3,91	1,02		4,45	,69	

Çizelge 65'e göre değerler incelendiğinde öğretmenler ($\overline{X}$ =3.91) okul müdürlerinin bağlılık güç türü davranışlarını "çoğunlukla gösterdikleri ifade ederken, okul müdürleri ($\overline{X}$ = 4.45) bu davranışları "her zaman" sergilediklerini belirtmektedir.

Hem öğretmenler hem de okul müdürleri yönetimde müdürlerin bağlılık güç türü davranışlarını en sıklıkla gösterdiğini belirten ifade; "*Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır*"($\overline{X}$ =4.05)-($\overline{X}$ =4.55) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yönetimde karşılıklı iletişim, işbirliği ve destek ortamının var olması ile ilgili olan bağlılık gücü, tüm güç türleri içerisinde en yüksek değerlere sahip güç türü boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Hem öğretmen, hem de okul müdürü görüşleri bu durumu desteklemektedir. Özellikle okul müdürü görüşlerinin oldukça yüksek değerlerde yer alması, müdürlerin yönetimsel davranışlarının karşılıklı iletişim ve işbirlği içerisinde gerçekleştiğini düşünüyor olmalarıyla açıklanabilir.

Sosyal psikoloji alanında güç ve güç kullanımı ile ilgili birçok çalışmayı görmek mümkündür. Bu çalışmalar, daha üst pozisyonlardaki kişilerin kendilerine göre alt düzeyde bulunan kişilere iş yaptırabilmek için hangi güç türünün en etkili olduğunun tespit edilmesini amaçlamaktadır. Bilgi ve

uzmanlık güç türleri ile yasal güç türlerinin boyutlarından olan bağlılık ve makam güç türlerinin en etkili güç türleri olduğu ileri sürülmekte olup (Erchul, Raven ve Whichard, 2001, 486), okul müdürü görüşlerinin yüksek ortalamaya sahip olması araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu kısımda, yönetimde bağlılık güç türü davranışlarının sergilenme sıklığı ile cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı arasındaki ilişki incelenmiş, farklılaşma olup olmadığına İlişkin analizler yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı açısından öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 66'da, okul müdürü görüşlerinin Mann-Whitney-U testi analizi sonuçları Çizelge 67'de verilmiştir.

Çizelge 66. Bağlılık Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. Kadın	230	12,07	2,40	448	2,472	,014
	2. Erkek	220	11,47	2,75			
	Toplam	450					

Okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($t_{(448)}$=2.472; p<.05). Kadın öğretmenler ($\overline{X}$ =12.07), erkek öğretmenlere ($\overline{X}$ =11.47), göre okul müdürlerinin bağlılık güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Uygun (2004, 210), tarafından yapılan araştırma sonuçları farklılık göstermekte, erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını daha yüksek düzeyde uyguladıklarını düşünmektedir.

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin bağlılık güç türü davranışlarını daha fazla gösterdiğini belirtmesi, kadın öğretmenlere karşı okul müdürü davranışlarının daha fazla işbirliği, iletişim ve destek ortamında gerçekleştiğini göstermektedir.

Çizelge 67. Bağlılık Gücünün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Analizleri

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Müdürü	1. Kadın	13	41.27	536.50	445,500	.170
	2. Erkek	89	52.99	4716.50		
		102				

Çizelge 67'ye göre okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü kullanma sıklığına ilişkin okul müdürleri görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır (U=445.500; *p*>.05).

Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türünü kullanma düzeyine ilişkin okul müdürleri benzer görüşlere sahiptir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 68'de verilmiştir.

Çizelge 68. Bağlılık Gücünün Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	233,42	2	2,009	,366
	2. Lisans	383	226,83			
	3. Lisansüstü	24	190,15			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	52,73	2	,059	,971
	2. Lisans	76	51,09			
	3. Lisansüstü	6	52,67			
	Toplam	102				

Çizelge 68'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen (χ^2=2.009;*p*>.05) ve okul müdürü görüşlerinde(χ^2 =.059; *p*>.05) eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Hem öğretmen, hem de okul müdürleri yönetimde bağlılık güç türü davranışlarının "çoğunlukla" sergilendiğini düşünmektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığının, yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 69'da verilmiştir.

Yaş değişkenine göre bağlılık güç türü boyutunda öğretmen görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir ($F_{(2,447)}$=5.695; p<.05). 20-30 yaş arası grupta yer alan öğretmenler ($\overline{X}$ =12.29), 31-40 arası yaş grubunda yer alan öğretmenlere ($\overline{X}$ =11.34) göre okul müdürlerinin bağlılık güç türüne daha fazla başvurduğunu düşünmektedir.

Çizelge 69. Bağlılık Gücünün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	12,29	2,42	75,067	2	37,534	5,695	,004	1-2
	2. 31-40 Arası	191	11,34	2,53	2946,153	447	6,591			
	3. 41 ve üzeri	120	11,88	2,77	3021,220	449				
	Toplam	450	11,78	2,59						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	17,40	2,83	13,638	2	6,819	,589	,557	
	2. 41-50 Arası	38	17,26	3,98	1145,853	99	11,574			
	3. 51 ve üzeri	19	18,26	3,36	1159,490	101				
	Toplam	102	17,50	3,38						

Daha genç yaşta olan ve mesleki deneyimi sınırlı olan öğretmenlerin yönetimde bağlılık gücü davranışlarının daha fazla sergilendiğini belirtmesi, okul müdürlerinin bu yaş grubu öğretmenleri ile daha yoğun ve işbirliğine dayalı bir iletişim içerisinde oldukları veya öğretmen algılarının bu yönde gerçekleştiği söylenebilir. Okul müdürleri görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.557; p>.05).

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığının, branş değişkeni açısından tek boyutlu varyans analizi Çizelge 70'de verilmiştir.

Çizelge 70. Bağlılık Gücünün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	12,34	2,28	164,414	4	41,103	6,403	,000	1-3
	2. Türkçe-Sosyal	97	11,35	2,86	2856,806	445	6,420			
	3. Fen-Mat.	75	11,37	2,67	3021,220	449				
	4. Meslek Ders.	57	10,77	2,66						
	5. Diğer	90	12,40	2,27						
	Toplam	450	11,78	2,59						
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	17,66	3,51	3,193	2	1,597	,137	,872	
	2. Kültür Ders.	34	17,26	3,35	1156,297	99	11,680			
	3. Meslek Ders.	26	17,57	3,33	1159,490	101				
	Toplam	102	17,50	3,38						

Çizelge 70'de branş değişkenine göre okul müdürlerinin bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı konusunda öğretmen görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(4,445)}$=6.403; p<.05). Sınıf öğretmenliği ($\overline{X}$ =12.34) ve diğer grubundaki ($\overline{X}$ =12.40) öğretmenler, Türkçe-sosyal grubu ($\overline{X}$ =11.35) ve meslek grubu ($\overline{X}$ =10.77), öğretmenlerine göre okul müdürlerinin bağlılık gücünü daha sıklıkla kullandığını düşünmektedir. Okul müdürleri görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.137; p>.05).

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını gösterme sıklığı açısından öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 71'de verilmiştir.

Çizelge 71. Bağlılık Gücünün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	12,59	2,15			
	2. Lise	208	10,82	2,73	448	7,678	,000
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	17,61	3,46			
	2. Lise	47	17,38	3,33	100	,348	,729
	Toplam	102					

Çizelge 71'den anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin yönetimde başvurduğu bağlılık güç türüne ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmektedir ($t_{(448)}$ = 7.678; p<.05).

Buna göre ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ($\overline{X}$ = 12.59), lisede görev yapan öğretmenlere oranla ($\overline{X}$ = 10.82) okul müdürlerinin bağlılık güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Yönetimde güç kullanımına ilişkin okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{(100)}$=.348; *p*>.05).

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türlerine başvurma sıklığının, hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 72'de verilmiştir.

Çizelge 72. Bağlılık Gücünün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	12,79	2,09	149,697	3	49,899	7,750	,000	1-3
	2. 6-10 Yıl Arası	86	11,46	2,27	2871,523	446	6,438			
	3. 11-15 Yıl Arası	126	11,38	2,67	3021,220	449				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	11,50	2,88						
	Toplam	450	11,78	2,59						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	17,48	2,51	4,281	3	1,427	,121	,948	
	2. 6-10 Yıl Arası	29	17,31	3,75	1155,209	98	11,788			
	3. 11-15 Yıl Arası	20	17,90	3,37	1159,490	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	17,46	3,90						
	Toplam	102	17,50	3,38						

Çizelge 72'den anlaşılacağı gibi hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin bağlılık güç türlerini kullanma düzeyi öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,446)}$=7.750; *p*<.05). Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler ($\overline{X}$ =12.79), hizmet süresi 6-10 yıl ($\overline{X}$ =11.46), 11-15 yıl ($\overline{X}$ =11.38) ve 16 yıl ve üzeri grupta yer alan ($\overline{X}$ =11.50) öğretmenlere göre okul müdürlerinin bağlılık güç türlerini kullanma sıklığını daha yüksek bulmaktadır.

Okul müdürü görüşleri hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(3,98)}$=1.956;*p*>.05).

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde bağlılık güç türlerine

başvurma düzeylerinin, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 73'de verilmiştir.

Çizelge 73'den anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkeni açısından okul müdürlerinin bağlılık güç türlerini kullanma sıklığı öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(2,447)}$=.711*; p*>.05).

Okul müdürü görüşleri, okuldaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,98)}$ = 4.508; *p*<.05). Bulunduğu okuldaki hizmet yılı 1-5 yıl arası olan okul müdürleri ($\overline{X}$ =18.69), 6-10 yıl arası çalıştığı okulda hizmet yılı olan müdürlere ($\overline{X}$ =15.91) göre yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdikleri düşüncesini taşımaktadır.

Çizelge 73. Bağlılık Gücünün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	11,75	2,66	9,577	2	4,789	,711	,492	
	2. 6-10 Yıl Arası	95	12,02	2,34	3011,643	447	6,737			
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	11,54	2,64	3021,220	449				
	Toplam	450	11,78	2,59						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	18,69	2,91	140,594	3	46,865	4,508	,005	1-2
	2. 6-10 Yıl Arası	23	15,91	3,39	1018,896	98	10,397			
	3. 11-15 Yıl Arası	21	17,66	2,88	1159,490	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	16,33	4,15						
	Toplam	102	17,50	3,38						

Bilgi güç türünde olduğu gibi, bağlılık güç türünde de yönetim deneyimi daha az olan okul müdürü grubunun bağlılık güç türüne daha fazla başvurduğunu belirtmesi, yönetim davranışlarını sergileme noktasında taşıdıkları heyecan, bilim ve yönetim dünyasında artan bilgi birikiminden daha fazla yararlanma olasılıkları ve okullardaki mevcut yönetim uygulamalardan daha iyi olma gibi hedefler bu sonucun ortaya çıkmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Karizmatik Güç Türü ile Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Yumuşak güç türlerinin alt boyutlarından olan karizmatik güç türü boyutunda üç ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, okul müdürlerinin sahip

olduğu kendine özgü kişisel özelliklerine ve öğretmenler üzerinde bıraktığı etkiye bağlı olarak ortaya çıkan davranışlardan oluşmaktadır.

Karizmatik güç boyutunda yer alan ifadelerin öğretmen ve okul müdürleri tarafından tercih edilme sıklığı Çizelge 74'de yer almaktadır.

Çizelge 74. Karizmatik Güce İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

S. No	Karizmatik Güç Türü Maddeleri	Öğretmen			Okul Müdürü		
		$\overline{X}$	SS	Puan Sırası	$\overline{X}$	SS	Puan Sırası
1	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	3,08	1,20	**2**	3,39	,83	**2**
2	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	3,78	1,06	**1**	4,03	,78	**1**
3	Öğretmenler üzerinde hayranlık uyandırdığından onunla ters düşmek istemezler.	2,93	1,23	**3**	2,96	1,20	**3**
	Toplam	3,26	1,16		3,46	,94	

Çizelge 74'daki göre değerler incelendiğinde öğretmenler ($\overline{X}$ =3.26) okul müdürlerinin karizmatik güç türü davranışlarını "çoğunlukla" gösterdiklerini ifade ederken, okul müdürleri ($\overline{X}$ = 3.46) bu davranışları "çoğunlukla" sergilediklerini belirtmektedir. Bütün boyutlar içerisinde en düşük değerlerin bu boyutta olması okul müdürlerinin sahip olduğu en az özelliklerin karizmatik niteliklerle ilgili olduğu, dolayısıyla yönetimde karizmatik güç türlerinin en nadir kullanılan güç türleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Karizmatik güç türü davranışlarının okul müdürlerince sergilenme sıklığı konusunda öğretmenler ve okul müdürleri aynı görüşte birleşmektedir.

Okul müdürleri kendilerine özgü kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler bu düşünceyi müdürler kadar güçlü savunmamaktadır. Aynı şekilde liderlik davranışlarıyla hayranlık uyandırma, etkileme, örneklik sergileme ve takımı arkasından sürükleme gibi özellikleri sorgulayan ifadelerin daha az sıklıkla tercih edilmesi ve tüm boyutların en az gösterilen güç türü davranışı olduğu hem öğretmen, hem de müdürlerce ifade edilmesi, okul müdürlerinin karizmatik güç türü davranışlarını yeterince sergilemediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Üstüner tarafından yapılan ve okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek için başvurdukları güç türlerinin belirlenmesini amaçlayan çalışmada (1999, 204) karizmatik güç türü üst sıralarda yer almaktadır. Bu araştırmada karizmatik güç türü en düşük değere sahip iken Üstüner'in

yaptığı araştırmada ikinci en yüksek değere sahip güç türü olarak ifade edilmektedir.

Bachman, Bowers ve Marcus tarafından yapılan, liderin güç türü ile doyum ve performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (1968) uzmanlık ve karizmatik güç türünün çalışanların performansı ve doyumu üzerinde olumlu etkiler bıraktığı, zorlayıcı güç türünün ise olumsuzlukla karşılandığı görülmüştür.

Kişisel özelliklerin iktidar kaynağı olarak yöneticileri güçlü yapan niteliğine vurgu yapan çalışmaları alanyazında görmek mümkündür. Güney Kaliforniya' da 30 elektronik firmasında çalışan 87 üst düzey yöneticiyle yüz yüze yapılan görüşmelerde örgütsel politikada ve iktidar kullanımında en çok işe yaradığı düşünülen kişisel özelliklerin hangileri olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Sırasıyla güzel ve doğru konuşmak, duyarlılık, toplumsal ilişkilerde ustalık, beceriklilik, herkes tarafından sevilmek, dışadönüklük, özgüven, ataklık ve özgüven gibi kişisel özelliklerin yöneticileri etkili yapan ve güçlü kılan noktalar olduğu tespit edilmiştir (Pfeffer, 1992, 90).

Bu kısımda, okul müdürlerinin karizmatik güç türü davranışlarını gösterme sıklığı ile cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiş, farklılaşma olup olmadığına İlişkin analizler yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Çizelge 75'de, okul müdürü görüşlerinin Mann-Whitney-U testi sonuçları Çizelge 76'da verilmiştir.

Çizelge 75. Karizmatik Gücün Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. Kadın	230	9,90	2,63			
	2. Erkek	220	9,71	2,83	448	,740	,460
	Toplam	450					

Çizelge 75'e göre okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türünü kullanma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($t_{(448)}$=.740; p>.05).

Çizelge 76. Karizmatik Gücün Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Müdürü	1. Kadın	13	50.69	659.00	568,000	,915
	2. Erkek	89	51.62	4594.00		
		102				

Çizelge 76'ya göre okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türünü kullanma sıklığına ilişkin okul müdürleri görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır (U=568.000; *p*>.05).

Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türünü kullanma düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmen ve okul müdürleri benzer görüşlere sahiptir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizi sonuçları Çizelge 77'de verilmiştir.

Çizelge 77. Karizmatik Gücün Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Öğretmen	1. Önlisans	43	198,30	2	2,702	,259
	2. Lisans	383	229,61			
	3. Lisansüstü	24	208,56			
	Toplam	450				
Okul Müdürü	1. Önlisans	20	51,28	2	3,576	,167
	2. Lisans	76	49,84			
	3. Lisansüstü	6	73,25			
	Toplam	102				

Çizelge 77'de okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen (χ^2=2.702;*p*>.05) ve okul müdürü görüşlerinde (χ^2 =3.576; *p*>.05) eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını gösterme

sıklığının, yaş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 78'de verilmiştir.

Çizelge 78. Karizmatik Gücün Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 20-30 Arası	139	10,25	2,59	66,244	2	33,122	4,510	,012	1-2
	2. 31-40 Arası	191	9,38	2,78	3282,701	447	7,344			
	3. 41 ve üzeri	120	9,97	2,72	3348,944	449				
	Toplam	450	9,81	2,73						
Okul Müdürü	1. 20-40 Arası	45	9,82	1,74	27,420	2	13,710	3,472	,035	2-1
	2. 41-50 Arası	38	10,94	2,09	390,894	99	3,948			
	3. 51 ve üzeri	19	10,63	2,29	418,314	101				
	Toplam	102	10,39	2,03						

Yaş değişkenine göre karizmatik güç türü boyutunda hem öğretmen ($F_{(2,447)}$=4.510; p<.05), hem de okul müdürü ($F_{(2,99)}$=3.472; p<.05) görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. 20-30 yaş arası grupta yer alan öğretmenler ($\overline{X}$ =10.25), 31-40 arası yaş grubunda yer alan öğretmenlere ($\overline{X}$ =9.38) göre okul müdürlerinin karizmatik güç türüne daha fazla başvurduğunu düşünmektedir.

Yaş değişkeni açısından okul müdürleri görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. 41-50 yaş grubu içerisinde yer alan okul müdürleri ($\overline{X}$ =10.94) 20-40 arası müdürlere ($\overline{X}$ =9.82) göre yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir. İleri yaş grubu müdürlerin karizmatik gücü daha fazla kullandıklarını düşünmeleri, kendi algılamalarının bir sonucu olabileceği gibi diğer güç türlerinin de katkısıyla gerçekleştirdikleri bazı etkinlikleri, kendi karizmatik davranışlarıyla ilişkilendirmiş olabilirler. Yaş ilerledikçe karizmatik güce başvurma durumunun arttığı ve yükseldikleri pozisyonların ödül ve ceza güçlerini kullanma eğiliminde oldukları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (Bayrak, 2001, 36).

Karizma farklılık, hayranlık, etkileme ve kendine özgü davranışlarla ile yakından ilgilidir. Daha genç öğretmen grubunun, okul müdürlerinin karizmatik güç türü davranışlarını diğer gruplara göre daha sıklıkla sergilediğini düşünmeleri, mesleğe yeni başladıklarından dolayı otoriteye ve

devlete yükledikleri anlamla ilgili olabilir. İleri yaş grubu öğretmenlerin mesleki kıdemlerinden, deneyimlerinden ve okul müdürleri ile daha yakın ve uzun süreli bir iletişim içerisinde olmalarından dolayı arkadaşça ortamın etkisinde kaldıkları söylenebilir.

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türlerine başvurma sıklığının, branş değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 79'da verilmiştir. Çizelge 79'da branş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik güç türlerini kullanma sıklığı konusundaki görüşlerinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F_{(4,445)}$=3.169; p<.05). Diğer grubundaki ($\overline{X}$=10.42) öğretmenler, Türkçe-sosyal grubu ($\overline{X}$=9.16) öğretmenlerine göre okul müdürlerinin karizmatik gücü daha sıklıkla kullandığını düşünmektedir.

Çizelge 79. Karizmatik Gücün Branş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. Sınıf Öğrt.	131	10,06	2,58	92,759	4	23,190	3,169	,014	5-2
	2. Türkçe-Sosyal	97	9,16	2,98	3256,185	445	7,317			
	3. Fen-Mat.	75	9,44	2,71	3348,944	449				
	4. Meslek Ders.	57	9,85	2,79						
	5. Diğer	90	10,42	2,47						
	Toplam	450	9,81	2,73						
Okul Müdürü	1. Sınıf Öğrt.	42	10,33	2,20	,971	2	,486	,115	,891	
	2. Kültür Ders.	34	10,52	1,77	417,342	99	4,216			
	3. Meslek Ders.	26	10,30	2,13	418,314	101				
	Toplam	102	10,39	2,03						

Diğer grubu içerisinde yer alan yabancı dil, beden eğitimi, resim, müzik, görsel sanatlar gibi branşlardaki öğretmenlerin, Türkçe-sosyal grubu öğretmenlerine göre okul müdürlerinin karizmatik güç türünü daha sıklıkla kullandığını düşünmeleri, branşları itibariyle okul müdürleriyle çok fazla iletişime geçmeleri gerekmeyebileceğinden bu şekilde bir algılamaya sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Aynı şekilde türkçe-sosyal grubu gibi, kültür dersleri öğretmenlerinin daha yoğun ve ders sayısı fazla branşlarda

çalıştıklarından dolayı okul müdürleriyle daha sık ve yakın iletişime geçtikleri, dolayısıyla bu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Okul müdürleri görüşlerinde de anlamlı bir fark görülmemektedir ($F_{(2,99)}$=.115; *p*>.05). Farklı branşlardaki okul müdürleri yönetimde karizmatik güç kullanımı konusunda benzer görüşleri taşımaktadır.

Okul türü değişkenine ilişkin bulgular. Müdürlerinin yönetimde karizmatik gücü kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin okul türü değişkenine göre t-testi analizi sonuçları Çizelge 80'de verilmiştir.

Çizelge 80. Karizmatik Gücün Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	1. İlköğretim	242	10,36	2,52			
	2. Lise	208	9,16	2,82	448	4,776	,000
	Toplam	450					
Okul Müdürü	1. İlköğretim	55	10,30	2,21			
	2. Lise	47	10,48	1,82	100	,444	,658
	Toplam	102					

Çizelge 80'den anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin yönetimde başvurduğu karizmatik güç türüne ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmektedir ($t_{(448)}$ = 4.776; *p*<.05). Buna göre ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ($\overline{X}$ = 10.36), lisede görev yapan öğretmenlere oranla ($\overline{X}$ = 9.16) okul müdürlerinin karizmatik güçlerini daha fazla kullandığını düşünmektedir. Yönetimde güç kullanımına ilişkin okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{(100)}$ = .444; *p* > .05).

Hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türlerine başvurma sıklığının, hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 81 'de verilmiştir.

Çizelge 81. Karizmatik Gücün Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	110	10,76	2,27	140,876	3	46,959	6,528	,000	1-3
	2. 6-10 Yıl Arası	86	9,61	2,54	3208,069	446	7,193			
	3. 11-15 Yıl Arası	126	9,29	3,04	3348,944	449				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	128	9,63	2,70						
	Toplam	450	9,81	2,73						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	27	9,85	1,76	14,811	3	4,937	1,199	,314	
	2. 6-10 Yıl Arası	29	10,51	2,32	403,503	98	4,117			
	3. 11-15 Yıl Arası	20	10,30	1,78	418,314	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	26	10,88	2,10						
	Toplam	102	10,39	2,03						

Çizelge 81'den anlaşılacağı gibi hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik güç türlerini kullanma düzeyi öğretmen görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(3,446)}$=6.528; p<.05). Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler ($\overline{X}$ =10.76), hizmet süresi 6-10 yıl ($\overline{X}$ =9.61), 11-15 yıl($\overline{X}$ =9.29) ve 16 yıl ve üzeri grupta yer alan($\overline{X}$ =9.63) öğretmenlere göre okul müdürlerinin karizmatik güç türlerini kullanma sıklığını daha yüksek bulmaktadır.

Karizmatik güç türünü kullanma düzeyinin hizmet yılı değişkeni açısından anlamlılığı bilgi, bağlılık ve uzmanlık güç türleri ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin yönetimde karizmatik gücün daha fazla kullanıldığı düşüncesine sahip olması, okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere karşı yol gösterici ve yönlendirici pozisyonda rehberlik yaptığı, dolayısıyla aday öğretmenleri daha fazla etkileyabileceği durumundan kaynaklandığı söylenebilir.

Okul müdürü görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(3,98)}$=1.199;p>.05).

Okuldaki hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türlerine başvurma sıklığının, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenine göre tek boyutlu varyans analizi sonuçları Çizelge 82'de verilmiştir.

Çizelge 82. Karizmatik Gücün Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategoriler	N	$\overline{X}$	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Gruplar arası Fark
Öğretmen	1. 1-5 Yıl Arası	282	9,88	2,77	13,023	2	6,512	,873	,419	
	2. 6-10 Yıl Arası	95	9,89	2,63	3335,921	447	7,463			
	3. 11 Yıl ve Üzeri	73	9,42	2,68	3348,944	449				
	Toplam	450	9,81	2,73						
Okul Müdürü	1. 1-5 Yıl Arası	43	10,69	2,09	16,939	3	5,646	1,379	,254	
	2. 6-10 Yıl Arası	23	10,00	1,62	401,375	98	4,096			
	3. 11-15 Yıl Arası	21	9,85	2,08	418,314	101				
	4. 16 Yıl ve Üzeri	15	10,86	2,26						
	Toplam	102	10,39	2,03						

Çizelge 82'den anlaşılacağı gibi okuldaki hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik güç türlerini kullanma sıklığı öğretmen ($F_{(2,447)}$=.873; p>.05) ve okul müdürü ($F_{(3,98)}$=1.379; p>.05) görüşlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Okuldaki hizmet yılı farklı olsa dahi okul müdürlerinin karizmatik güç türlerini kullanma sıklığı konusunda öğretmenler ve müdürler benzer görüşleri taşımakta ve bu güç türünün bazen kullanıldığı düşüncesinde birleşmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

Eskişehir ve Bilecik il merkezlerinde okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri güç türü davranışlarının sıklığına ilişkin öğretmen ve okul müdürü görüşlerini saptamak ve bu güç türlerinin kişisel değişkenler açısından farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

1. Yönetimde sert ve yumuşak güç türü davranışlarını gösterme sıklığı açısından okul müdürü görüşleri, öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Okul müdürlerinin yönetimde genel olarak yumuşak güç türlerine daha sıklıkla başvurmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre, yumuşak güç türlerinden olan bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türleri ilk sıralarda yer alırken, okul müdürleri bağlılık, bilgi ve uzmanlık güç türlerine ilişkin davranışların sıklıkla gösterildiğini düşünmektedir. Öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre bağlılık güç türü davranışları en fazla, karizmatik güç türü davranışları ise en az sıklıkla gösterilen ifadeler olarak ortaya çıkmaktadır.

2. Öğretmen ve okul müdürü yönetimde en az sıklıkla sergilenen güç türü davranışları konusunda birleşmektedir. Yumuşak güç türlerinden olan karizmatik güç türü davranışları en az sıklıkla sergilenmekte iken, sert güç türlerinden olan ödül ve zorlayıcı güç türlerine ilişkin davranışlarının okul müdürlerince gösterilme sıklığı düşük değerlerde kalmaktadır.

3. Öğretmenler, okul müdürlerinin yönetimde ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türlerine ilişkin davranışları “bazen”; karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve bağlılık güç türlerine ait davranışları ise “çoğunlukla” gösterdiklerini ifade etmektedir.

Okul müdürleri yönetimde, bağlılık güç türü davranışlarını “her zaman” gösterdiklerini belirtirken bunun dışında kalan ödül, zorlayıcı, uzmanlık, bilgi, karşılıklı ve karizmatik güç türlerine ilişkin davranışları “çoğunlukla” sergilediklerini ifade etmektedir.

4. Güç türleri boyutlarının değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşma düzeyi incelendiğinde genel olarak öğretmen görüşlerinde daha fazla farklılaşma olduğu görülmektedir. Öğretmen görüşleri, ödül gücü boyutunda bir, zorlayıcı güç türü boyutunda beş, karşılıklı güç türü boyutunda dört, uzmanlık güç türü boyutunda üç, bilgi güç türü boyutunda iki, bağlılık güç türü boyutunda beş, karizmatik güç türünde ise dört değişken açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Okul müdürü görüşleri ise ödül, karşılıklı, uzmanlık, bilgi ve karizmatik güç türleri boyutlarında sadece bir değişken açısından anlamlı olarak farklılaşmakta iken zorlayıcı ve bağlılık güç türlerinde, değişkenler açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

5. Ödül gücü boyutunda öğretmen görüşleri cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü, hizmet yılı ve çalıştığı okuldaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamakta iken yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir fark görülmektedir. En ileri yaş grubunda olan öğretmenler, daha genç öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetimde ödül gücü davranışlarını daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Okul müdürü görüşleri açısından ödül gücü davranışlarının yönetimde gösterilme sıklığı cinsiyet, eğitim durumu, yaş, branş, okul türü ve hizmet yılı boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmamakta iken çalıştıkları okul türü boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Çalıştıkları okuldaki hizmet yılı daha az olan okul müdürleri, hizmet yılı daha fazla olan müdürlere göre yönetimde ödül gücü davranışlarının daha sıklıkla gösterdiklerini belirtmektedir.

6. Zorlayıcı güç türü boyutunda öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, okul türü, hizmet yılı ve çalıştığı okuldaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta iken, eğitim durumu ve branş değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre; daha genç yaştaki öğretmenler, daha ileri yaş grubundaki öğretmenlere göre; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, lisede çalışanlara göre; hizmet yılı ve çalıştıkları okuldaki görev süresi daha az olan öğretmenler, daha fazla olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir. Bu boyutta okul müdürü görüşlerinde değişkenler açısından anlamlı farklılaşma görülmemektedir.

7. Karşılıklı güç türü boyutunda öğretmen görüşleri yaş, branş, okul türü ve hizmet yılı boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmakta iken cinsiyet, eğitim durumu ve çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir. Daha genç öğretmenler, daha ileri yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre; sınıf öğretmenleri diğer branş öğretmenlerine göre; ilköğretimlerde görev yapan öğretmenler, lisede çalışanlara göre; hizmet yılı az olan öğretmenler, daha fazla hizmet süresi olanlara göre okul müdürlerinin karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir.

Bu boyutta okul müdürü görüşleri sadece çalıştıkları okul türü değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Çalıştığı okuldaki hizmet yılı daha az olan okul müdürleri, daha fazla olan müdürlere göre karşılıklı güç türü davranışlarının sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir.

8. Uzmanlık güç türü boyutunda öğretmen görüşleri branş, okul türü ve hizmet yılı boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmakta iken cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir. Diğer grubu içerisine giren beden eğitimi, resim, müzik, görsel sanatlar branşlardaki öğretmenler, diğer branşlardaki öğretmenlere göre; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, lisede çalışanlara göre; hizmet yılı daha az olan öğretmenler, daha fazla hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzmanlık güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedir.

Bu boyutta okul müdürü görüşleri sadece yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Daha ileri yaş grubu okul müdürleri, daha genç müdürlere göre yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedirler. Diğer boyutlarda okul müdürü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

9. Bilgi gücü boyutunda öğretmen görüşleri yaş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta iken cinsiyet, eğitim durumu, branş, hizmet yılı ve çalıştıkları okuldaki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir. Daha genç öğretmenler, daha ileri yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ise lisede çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin bilgi gücü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

Bu boyutta okul müdürü görüşlerinde sadece çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Okuldaki hizmet yılı daha az olan okul müdürleri, fazla hizmet okul müdürlerine göre yönetimde bilgi gücü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini belirtmektedir.

10. Bağlılık gücü boyutunda öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, branş, okul türü ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta iken eğitim durumu ve okuldaki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre; daha genç öğretmenler, daha ileri yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre; diğer grubu içerisine giren yabancı dil, beden eğitimi, resim, müzik, görsel sanatlar branşlardaki öğretmenler, diğer branşlardaki öğretmenlere göre; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, lisede çalışanlara göre; hizmet yılı daha az olan öğretmenler, daha fazla hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin bilgi gücünü sıklıkla kullandığını düşünmektedir.

Bağlılık güç türü boyutunda okul müdürü görüşleri, bilgi gücü boyutu ile benzeşmektedir. Bu boyutta okul müdürü görüşleri sadece çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Okuldaki hizmet yılı az olan okul müdürleri, daha fazla hizmet süresine sahip müdürlere göre yönetimde bağlılık güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

11. Karizmatik güç boyutunda öğretmen görüşleri yaş, branş, okul türü ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta iken cinsiyet, eğitim durum ve okuldaki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir. Daha genç öğretmenler, daha ileri yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre; diğer grubu içerisine giren yabancı dil, beden eğitimi, resim, müzik, görsel sanatlar branşlardaki öğretmenler, diğer branşlardaki öğretmenlere göre; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, lisede çalışanlara göre; hizmet yılı az olan öğretmenler, hizmet süresi fazla olanlara göre müdürlerin karizmatik güç türünü sıklıkla kullandıklarını düşünmektedir.

Bu boyutta okul müdürü görüşleri sadece yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Daha ileri yaş grubu içerisinde yer alan okul müdürleri, daha genç olan müdürlere göre yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini belirtmektedir.

ÖNERİLER

Araştırmanın sonucunda okul müdürleri tarafından yönetimde sert ve yumuşak güç türlerine ilişkin davranışların sergilenme sıklığı “bazen” ve “çoğunlukla” seçeneği arasında değişmektedir. Araştırma sonuçları ışığında, güç kullanımına ilişkin önerilebilecek davranışlar aşağıdaki özetlenmektedir:

1. Okul müdürleri ödül gücü davranışlarını “çoğunlukla” sergilediklerini ifade ederken, öğretmenler ödül gücü davranışlarının “bazen” gösterildiğini düşünmektedir. Yönetimde sergilenen ödül gücü davranışlarının farklı şekilde anlaşılması, okul müdürlerinin ödül gücü davranışlarını daha net, belirgin ve anlamlı göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.Okul müdürleri sadece kıdemli ve ileri yaş grubu öğretmenlerine değil, mesleğe yeni başlamış öğretmenleri de motive etmek ve yönlendirmek için ödül gücünü kullanmalıdır. Bu anlamda mesleğin ilk yıllarında olan öğretmenlere daha fazla sorumluluk verilebilir ve onların görev heyecanını, performansa dönüştürerek okula ve öğrencilere daha fazla katkıda bulunmaları sağlanabilir.

2. Otoriter yönetici davranışı olarak çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan zorlayıcı güç türüne ilişkin sonuçlar, diğer güç türlerine göre daha az sıklıkla gösterilmesine karşın, yine de kendi içerisinde yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Okul müdürleri, otoriter yönetici davranışı olarak nitelenen ve öğretmenleri kontrol etmeyi hedefleyen zorlayıcı güç türünü tercih etmemelidir. Bu doğrultuda okul müdürlerine, zorlayıcı güç türünün insanlar üzerindeki olumsuz etkileri konusunda bilgi veren eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

3. Zorlayıcı güç türünü ifade eden cümleler incelendiğinde hem öğretmen, hem de okul müdürlerinin en yüksek ortalama ile tercih ettiği cümlenin zora dayalı olarak iş yaptırma ile ilgili olması, bu güç türünün kullanımında sorunlar olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri yetkilerini, zorla iş yaptırma aracına dönüştürmemeli ve insan ilişkilerinde psiko-sosyal etmenlere daha fazla önem vermelidir.

4. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yönetimde zorlayıcı güce daha fazla maruz kaldıklarını ifade etmesi, büyük çoğunluğu erkek olan okul müdürlerinin kadın öğretmenlerle olan iletişimlerinde bilgilenmeye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda bütün öğretmenlerle

gerekli toplantılar düzenlenmeli, okul gelişimi ve öğrenci başarısını arttırıcı çalışmaların neler olabileceği konularında ortak haraket edilebilir. Böylece yönetimde dikey iletişim ortamı yerine karşılıklı işbirliği içerisinde kararlar alınırsa zorlayıcı güç kullanma ortamları da olabildiğince azaltılabilir.

5. 20–30 yaş grubunda yer alan öğretmenler daha ileri yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre zorlayıcı güce daha fazla maruz kaldıklarını belirtmektedir. Okul müdürleri yeni ve genç öğretmenlerle sadece resmiyete dayalı ve emredici bir iletişim kurmak yerine, rehberlik edici ve yönlendirici bir yönetim anlayışını tercih etmelidir.

6. Karşılıklı güç türü boytunda öğretmen ve okul müdürü görüşleri "çoğunlukla" seçeneğinde birleşmesine karşın, öğretmenlerin başarılı çalışmaları karşılığında yükseltilmeleri için üst makamlara teklif edilmesi ifadesi açısından farklılaşma görülmektedir. Okul müdürlerinin bu ifadeyi yüksek değerlerde uyguladığını belirtmesine karşın öğretmenlerin aynı kanaatte olmaması, öğretmenlerin okul müdürlerini farklı algıladığını göstermektedir. Okul müdürleri kendilerini daha net ifade etmeli, öğretmenlerle aynı dili konuşmalı, şeffaf ve demokrat bir yönetim sergilemelidir.

7. 20-30 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin daha ileri yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre daha fazla karşılıklı güç türüne maruz kaldıklarını ifade etmesi, zorlayıcı güç türü sonucuyla da desteklenmektedir. Okul müdürleri yönetimde yeni ve genç öğretmenlerle iş yaparken sadece resmi yetkilerine ve otoritesine dayanmamalı, diğer güç türlerini de işe katmalı ve durumunu güçlendirmelidir.

8. Hizmet yılı 1-5 arası olan öğretmenler, daha fazla hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin karşılıklı güç türüne daha fazla başvurduğunu düşünmektedir. Bu sonuç, okul müdürü görüşleri ve zorlayıcı güç türü bulgularıyla da desteklenmektedir. Okul müdürleri meslekte ve okulda yeni öğretmenlerle iletişimlerinde sadece resmiyete dayalı bir iletişim kullanmak yerine, yönetimde uzmanlığı ve profesyonelliği ortaya çıkaracak davranışlara başvurmalıdır.

9. Uzmanlık gücü okul yönetiminde öğretmen ve okul müdürleri görüşlerine göre "çoğunlukla" kullanılmaktadır. Güç türleri içerisinde uzmanlık gücünün, diğer güç türlerine göre daha yüksek düzeyde olmasına karşın,

kendi içerisinde yeterince yüksek düzeyde değildir. Özellikle yönetimde uzmanlığa doğrudan vurgu yapan ifadeler düşük değerlerde kalmaktadır. Uzmanlık gücü noktasında okul müdürlerinin yetersiz olduğu, hem öğretmen görüşlerinden, hem de müdürlerin kendi ifadelerinden anlaşılmaktadır. Okul müdürleri yönetimin teknik ve insani yönlerini ayrıntılı olarak işleyen bilgilendirici seminerlere katılmalıdır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları sürecinde, yönetimde insan unsurunun önemi konuları daha ayrıntılı işlenmelidir.

10. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, lisede çalışanlara göre okul müdürlerinin uzmanlık güç türüne daha fazla başvurduğunu düşünmektedir. Branşı sınıf öğretmenliği olan ilköğretim okulu müdürlerinin çoğunlukta olduğu düşünüldüğünde, bu müdürlerinin diğer branşlara göre sınıf öğretmenleriyle daha fazla uzmanlık temelli iletişime geçtiği söylenebilir. Okul müdürlerinin genel anlamda yönetim ve insan iletişimi konularında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

11. Okul müdürlerinin öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bilgi güç türüne başvurduklarını belirtmesi, okul müdürlerinin yönetim davranışlarını bilgi ürünü görmelerine karşın öğretmenlerin bu görüşte olmadığını göstermektedir. Okul müdürleri yönetimde iş ve işlemlerde öğretmenlere daha fazla bilgi vermeli, ayrıntılı açıklama yapmalı ve şeffaf bir yönetim sergilemelidir.

12. Bağlılık gücü okul yönetiminde öğretmen görüşlerine göre "çoğunlukla", okul müdürleri görüşlerine göre "her zaman" kullanılmaktadır. Öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre, yasal güç kaynaklarından olan bağlılık gücünün tüm boyutlar içerisinde en fazla, karşılıklı güç türünün ise üst sıralarda tercih edilen güç türleri içerisinde yer alması okul müdürlerinin genellikle yasal güç kaynağına dayanarak okulları yönettiğini göstermektedir. Bu durum olumlu olmakla birlikte, diğer güç türlerinin tercih edilme düzeyi ile karşılaştırıldığında özellikle müdür görüşlerinin bu boyutta oldukça yüksek çıkması tek başına yeterli gözükmemektedir. Okul müdürleri, en temel güç kaynakları olan yasal güç türünün yanı sıra diğer güç türlerine de durumsal şartlara bağlı olarak gereken önemi vermelidir.

13. Karizmatik güç türü okul yönetiminde öğretmen ve okul müdürleri görüşlerine göre "bazen" kullanılmaktadır. Öğretmen ve okul müdürleri

görüşlerine göre karizmatik güç türü, en sonuncu önem sırasında tercih edilmektedir. Öğretmenlerce ve okul müdürlerinin kendi ifadelerine göre müdürlerin en düşük bulunan niteliklerden birisi yönetimde karizmatik güç türünün kullanılmasıdır. Öğretmenler açısından örneklik oluşturma ve olumlu etki bırakma gibi karizmayla ilgili ifadelerin en düşük değerlere sahip olması, okul müdürlerinin en temel liderlik özelliklerinden olan etkileme ve hayranlık oluşturma nitelikleri açısından yeterli olmadıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin seçiminde veya atanmasında sadece akademik ve teorik düzeydeki bilgilere bakılmamalı; temsil gücü, hitabet, etkileme ve ekibi arkasından sürükleme gibi karizmaya dayalı nitelikler de belirli düzeylerde değerlendirme ölçütlerine dahil edilmelidir.

Genel anlamda bütün güç türleri konusunda okul müdürlerinin bilgilenme gereksinimi içerisinde oldukları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Güç türü, ortam ve çalışanlar denkleminin orantılı bir şekilde kurulması ve birbiriyle örtüşecek biçimde okul yönetiminde kullanılması, hedeflere götürecek bir yöneticiliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu anlamda alan uzmanlarınca düzenlenen, zamana yayılmış ve belirli sürelerde tekrarlanan, konusu liderlik ve güç kaynakları olan öğretim etkinliğinin okul müdürleri için yararlı olacağı söylenebilir. Öğretim seminerleri kapsamında drama tekniğiyle okul yönetiminde örnek durumlar analiz edilmeli ve her okul müdürünün örnek okul yöneticiliği konularında proje geliştirmesi sağlanmalıdır. Bilgilerin güncellenmesi ve sürekli canlı tutulması için her okul müdürünün belirli aralıklarla yöneticilik, insan ilişkileri ve iletişim konularında proje geliştirmesi bakanlıkça zorunlu tutulmalı, daha büyük ve merkezi okul yöneticiliğine atanmada bu ölçütlere öncelik tanınmalıdır.

KAYNAKÇA

Achilles, C. A. , Keedy, J. L. ve High, R. M. (1999). The Workday World of the Principal: How Principals Get Things Done. In L. W. Hughes **(Eds.) The Principal As Leader** (p.25-57), Second ed, New Jersey: Prentice Hall.

Açıkalın, A. (1995). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem A Yayınları.

Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? **Milli Eğitim**, 157, 75-88.

Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetsel Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Derecesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 10 (38), 170-197.

Aktay, Y. (2009). **Karizmanın Rutinleşmesi**, Yeni Şafak Gazetesi, 06.04.2009.

Altan, M. (2007). **Bu Öneriye Kim Sahip Çıkar? Manga Carta?** Star Gazetesi, 30.09.2007

Aslanargun, E. (2003). **Postmodernizm ve Bir İnsan Bilimi Olarak Eğitim Yönetimi.** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

Athos, A. G. ve Pascale, R. T. (2000). **Japon Yönetim Sanatı**. (Çeviren Ünal Çağlar), İstanbul: İz Yayıncılık.

Ayvacı, H. Ş. ve Küçük, M. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Fen Bilgisi Laboratuarlarının Kullanımı Üzerindeki Etkileri. **Milli Eğitim**, 32 (165). 150-161.

Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 1,**Süleyman Demirel Ünv. İİBF Dergisi,** 5(2), 21–34.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 2,**Süleyman Demirel Ünv. İİBF Dergisi,** 6(1), 23–42.

Bachman, J. G., Bowers, D. G. ve Marcus, P. M. (1968). Bases of Supervisory Power: a Comparative Study In Five Organisational Settings. In A. S. Tannenbaum (eds) **Control In Organisation** (p.224-236). NY:: Mc Graw Hill.

Balcı, A. (1997). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. **Türkiye' de Eğitim Yönetimi,** Prof. Dr. Ziya Bursalıoğluna Armağan, Ankara: Kültür Vakfı Koleji Yayınları.

Balcı, A. (2002). **Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama**. 3. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2001). **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**. Ankara: Pegem A Yayınları.

Balcı, A. (2005). **Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü.** Ankara: Tek Ağaç Yayınları.

Barbour, J. D. (2006). Theories Of Administration. In F. W. English (Eds.) **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration** (p. 23-27) Volume 1, London: Sage Publication.

Barnard, C. (1992). Informal Organisations and Their Relation to Formal Organisations. In J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Eds), **Classics of Public Administration (p.96-101)**. Third edition, California: Wadsworth Publishing Company.

Berkowitz, L. (1991). Imıtation, Conformity and Compliance. In Barry M. Staw (Eds.), **Psychological Dimensions of Social Behaviour** (p.269-297). NY: Mac Millan Company.

Bilgin, N. (2009). Kadının Adı Siyasette de Yok. **Star Gazetesi**, 04.Ocak 2009.

Blenkin, G. M., Edwards, G. ve Kelly, A. V. (1997). Perspectives On Educational Change. In A. Harris, N. Bennett and M. Preedy (Eds.) **Organisational Effectiveness and Improvement In Education,**. Buckingham: OUP.

Başaran, İ. E. (2000). **Yönetim**. Üçüncü Basım. Ankara: Feryal Matbaası.

Brauer, M. ve Bourhis, R.Y.(2006) Social Power. **European Journal of Social Psychology**, 36, 601–616.

Bruins, J. (1999). Social Power and Influence Tactics: A Theoretical Introduction. **Journal of Social Issues**, 55(1), 7-14.

Bugental, D.B. ve Lewis, J.C. (1999). The Paradoxical Misuse of Power by Those Who See Themselves as Powerless: How Does It Happen? **Journal of Social Issues**, 55(1), 51-64.

Bulach, C (2001). **Nine Ways Leaders can Motivate**.http://www.westga. edu/~ sclimate / powertypology.htm Siteyi ziyaret tarihi 15 Nisan 2005.

Bursalıoğlu, Z. (1981). **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 93.

Bursalıoğlu, Z. (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**, Ankara: Pegem A Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 7. Basım, Ankara: Pegem A Yayınları.

Bush, T. (1995). **Theories of Educational Management.** London: PCP.

Carli, L.L. (1999). Gender. Interpersonel Power and Socal Influence. **Journal of Social Issues**, 55(1), 81-99.

Cartwright, D. ve Zander, A. (1959). Power and Influence in Groups: Introduction. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.215-235). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Cartwright, D. (1996). Power: A Neglected Variable in Social Psychology. In J. S. Ott (Eds.) **Classic Readings In Organisational Behaviour**. (p.387-394) Second Edition. Florida: Harcour Brace Company.

Cheng, Y. C. (2002). Leadership and strategy. **The Princibles and The Practice of Educational Management** (51-69), (Ed. by T. Bush and L. Bell) PCP: London.

Çakmakçı, N. (2009). **Okul Müdürlerinin Profili Çıkarıldı**, Hürriyet İnsan Kaynakları, 22 Şubat 2009.

Çelik, V. (1990). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. **Eğitim ve Bilim**, 14 (75), 45-49.

Çıldır, T. K. (2008). **Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Peter Blau' nun Sosyal Takas Kuramının Ankara İli İlköğretim Okullarında Uygulanma Durumu**. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, Y. (2009). **Tanrı Bu Kez KADER' i Korudu**, Hürriyet, 28 Şubat 2009.

Drucker, P. F. (1998). **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, "**Managing In Turbulent Times**"** (Çeviren, Bülent Toksöz) İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Elias, S.M. ve Loomis, R.J. (2004). The Effect of Instructor Gender and Race/Ethnicity on Gaining Compliance in the classroom. **Journal of Aplied Social Pschology**, 34 (5), 937-958.

Erchul, W.P., Raven, B.H., ve Whichard, S.M. (2001).Social Psychologist and Teacher Perceptions of Social Power in Consultation. **Journal of School Psychology,** 39 (6), 483-497.

Ergün, D.B. (2007). 3 Bin 207 Erkeğe Karşılık 18 Kadın. **Radikal Gazetesi**, 8 Mart 2007.

Etzioni, A. (1961). **A Comparative Analysis of Complex Organisations, On Power, Involvement and Their Correlates**. NY: The Free Press.

Etzioni, A. (1964). **Modern Organisation**. New Jersey: Prentice Hall.

Etzioni, A. (1965). Dual Leadership in Complex Organisations. **American Sociological Rewiev,** 30(5), 690-691.

Evans, R. (2001). **The Human Side of School Change**. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.

Fiedler, F. E. (1959). Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.362-380). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Fricker, M. (1998). **Rational Authority and Social Power: Towards A Truly Social Epistemology.** London: Birkbeck Collage Publishing.

French, J. R. ve Raven, B. (1959). The Bases Of Social Power. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.259-269). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Fullan, M. (2003). **The Moral Imperatives of School Leadership**. CPI: UK.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H. ve Konopaske, R. (2003). **Organisations, Behaviour, Structure, Processes**. Eleventh Edition. NY: Mc Graw Hill.

Gold, M. (1959). Power in the classroom. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.251-258). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Gong, J. (2006). Power. In F. W. English (Eds.) **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration** (p. 784-785) Volume 2, London: Sage.

Goodnow, F. J. (1992). Politics and Administration. In J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Eds), **Classics of Public Administration (p.25-29)**. Third edition, California: Wadsworth Publishing.

Güzelay, G. (2007). **İnsan Kaynağı ve Önemi**. Hürriyet, İnsan Kaynakları. 30.09.2007.

Hall, R. H. (1977). **Organisations: Structure and Processes**. London: Prentice Hall.

Hall, R. H. (1991). Goals and Effectiveness. In Barry M. Staw (Eds.), **Psychological Dimensions of Social Behaviour** (p.615-631). NY: Mac Millan Company.

Hales, C. (1997). Power, Authority and Influence. In A. Harris, N. Bennett and M. Preedy (Eds.) **Organisational Effectiveness and Improvement In Education,**. Buckingham: OUP.

Hanson, E.M. (1979). **Educational Administration and Organisational Behaviour**. Boston: Allyn and Bacon.

Hornby, A. S. (2001). **Oxford Advanced Learners' Dictionary**. Special Price Sixth Edition, Oxford: OUP.

Hornstein, H. A. (1968). Influence and Satisfaction in Organisations: A Replication, **Sociology of Education**, 41, 380-389).

Hoy, W. K. ve Mİskel, C. G. (2001). **Educational Administration Theory, Research and Practice**. NY: Mc Graw Hill.

İşbilir, H. (2005). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Yeterlilikleri ile Kullandıkları Yönetsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Dayalı Olarak İncelenmesi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, SBE.

Jackson, J. H. ve Morgan, C. P. (1978). **Organisation Theory, A Macro Perspective for Management.** New Jersey: Prentice Hall Inc.

Julian, J. (1966). Compliance Pattern and Communication Blocks in Complex Organisations. **American Sociological Research**, 31(3), 382–389.

Kadak, Ş. (2009). **Kadın Belediye Başkanları**! Sabah Gazetesi, 1 Nisan 2009.

Kanter, R. M. (1987). Power Failure in Management Circuits. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) **Classics of Organisation Theory** (p.349-363) Second Edition. California: The Dorsey Press.

Kanter, R. M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. **Leader to Leader**, No. 13 Summer.

Kanter, R. M. (2004). How Leaders Build Winning Streaks. http://hbswk. hbs. edu / item / 4388.html.

Karasar, N. (2000). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel.

Kasapoğlu, M. A. (1999). **Sağlık Sosyolojisi: Türkiye' den Araştırmalar**. Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları.

Katz, D. ve Kahn, L. K. (1966). **The Social Psychology of Organisations,** NY: John Wiley and Sons.

Kıvanç, T. (2007). **Bir Cinayet Öyküsü**, Yeni Şafak, 11.08.2007.

King, R. (1983). **The Sociology of School Organization**. San Francisco: Jossey Bass.

Koçel, T. (1989). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Konuk, E. (2008). En İyi Yöneticiler Neyi Farklı Yapar? **Sabah İşte İnsan İş Dünyası ve Yönetim Gazetesi**, 17.08.2008.

Korton, D. C. (1959). Situational Determinants of Leadership Structure. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.351–361). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, University of Mıchigan.

Koslowsky, M., Schwarzwald, J. ve Ashuri, S. (2001). On the Relationship between Subordinates Compliance to Power Sources and Organsational Attitudes. **Applied Psychology: An International Review**, 5(3), 455–476.

Kotter, J. P. (1996). Power, Dependence and Effective Management. In J.S.Ott **Classic Readings In Organisational Behaviour** (p.425–434), Florida: Harcourt Brace.

Kuokkanen, L. ve Leino, H. (2000). Power and empowerment in Nursing: three theoretical approaches. **Journal of Advanced Nursing**, 31 (1), 235–241.

Kütük, Z. (2008). İlçelerde Kadın Şef Bulunmuyor. **Star Gazetesi**, 11 Aralık 2008.

Leithwood, K. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. **Educational Leadership**, 8-12.

Leithwood, K. (2001). **Educational Accountability and School Leadership.** http://www.ncsl.org.uk/media/ F7B/52/kpool-evidence-leithwood.pdf. Siteyi ziyaret tarihi 15 Nisan 2005.

Levin, K. (1951). **Field Theory in Social Sciences**. NY:: Harper.

Liontos, L. B. (1992). **Transformational Leadership**, Eric Digest, 8.

Lippitt, R., Polansky, N., Redl, F. ve Rosen, S. (1959). The Dynamics of Power. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.236–250). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Lowe, J. M. (2006). Authority. In F. W. English (Eds.) **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration** (p.63–64) Volume 1, London: Sage Publication.

Lumby, J. (2003). Distrubuted Lesdership in Collages. **Educational Management and Administration,** 31(3), 283-293.

Lung, N. E. (1992). Power and Administration. In J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Eds), **Classics of Public Administration** (pp. 179–187). California: Wadsworth Publishing.

Lunenberg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration, Cocept and Practices**, Third Edition, Stamford: T. L.

Luthans, F. (1992). **Organizational Behaviour**, Toronto: Mc Graw Hill.

Maehr, M. L., Midgley, C. ve Urdan, T. (1992). School Leaders as Motivator. (Ed. Hart, E.W.ve Pounder, D.) **Educational Administration Quarterly**, 28(3).

Marshall, J. D. (1996). **Education in the Mode of Information.: Some Philosophical Consideration**. http://www.ed.uiuc.edu/ EPS /PES-yearbook/96- docs/marshall htm. Siteyi ziyaret tarihi 15 nisan 2005.

MEB, (1992). MEB Personelinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları, **Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi,** 2365,

MEB, (1993). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. **MEB Tebliğler Dergisi**, 2386

MEB, (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, **Resmi Gazete**, Tarih, 11/1/2004, Sayı 25343.

MEB, (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, **Resmi Gazete**, Tarih: 13.04.2007, Sayı: 26492.

MEB, (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, **Resmi Gazete**, 24.04.2008, Sayı: 26856.

Mechanic, D. (1987). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organisations. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) **Classics of Organisation Theory** (p.335–345) Second Edition. California: The Dorsey Press.

Milton, K. (2000). Connected Learning Spaces: **The Role of power dynamics in the Social Construction of Knowledge.** www.public.asa. edu/ kmilton/cls. Ziyaret tarihi 15.5.2005.

Mintzberg, H. (1987). The Power Game and the Players. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) **Classics of Organisation Theory** (p.364–373). California: The Dorsey Press.

Mitchell, T.R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J.G., ve Ferris, G.R.(1998). Power, Accountability and Inappropriate Action. **Applied Psychology: An International Review**, 47(4), 497–517

Munduate, L. ve Gravenhorst, K.M.B., (2003). Power Dynamics and Organisational Change: An Introduction. **Applied Psychology: An International Review**, 52(1), 1–13.

Myers, R. J. (1977). **Fear, Anger and Depression in Organisations: A Study of the Functional Consequences of Power**, Unpublished Doctoral Dissertation, St. John's University.

Nesler, M.S., Quigley, B.M., Aguinis, H, Lee, S.J. ve Tedeschi, J.T. (1999). The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy, **Journal of Applied Social Psychology**, 29 (4), 750-771.

Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. **Milli Eğitim**, 157, 89-97.

Ortaylı, İ. (1995). **İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı**, İstanbul: Nil Yay.

Osland, Asbjorn. (1994). **Total Quality Management in Central America: A Case Study in Leadership and data-based dialogue**. Doctorate Dissertation, Department of Organisational Behaviour, Western Reserve University.

Ott, J. S. (1996). Power and Influence. In J. S. Ott (Eds.) **Classic Readings In Organizational Behaviour**. (p.379–388). Florida: Harcour Brace.

Owens, R. G. (2004). **Organisational Behaviour in Education**, Boston: Pearson Education.

Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25, 88-111.

Özel, M. (2009). **Sıra Adamı Olmayın**! Yeni Şafak, 04 Ocak 2009.

Özel, M. (2008). **İşleri Güzellikle Yürütün!** Yeni Şafak, 28 Aralık 2008.

Özel, M. (2007). **Adam Olmak Zor Zanaat!** Yeni Şafak, 27 Şubat 2007.

Özalp, İ., Koparal, C., Berberoğu, G. (1997). **Yönetim ve Organizasyon.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. 951.

Peabody, R.L.(1962). Perception of Organisational Authority: A Comparative Analysis. **Administer Science Quarterly**, 6(4), 463–482.

Pehlivan, İ. (1997). Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. **Türkiye' de Eğitim Yönetimi**, Prof. Dr. Ziya Bursalıoğluna Armağan, Ankara: Kültür Vakfı Koleji Yayınları, 3.

Peiro, J.M. ve Melia, J.L.(2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role sets. **Applied Psychology: An International Review**, 52(1), 14–35.

Penner, L.A. (1999). Introduction of the 1997 Kurt Lewin Memorial Award Recipient: Bertram H. Raven. **Journal of Social Issues**, 55(1), 157-160.

Pfeffer, J. (1987). Understanding the Role of Power in Decision Making. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) **Classics of Organisation Theory** (p.309-334). California: The Dorsey Press.

Pfeffer, J. (1992). **Güç Merkezli Yönetim, Örgütlerde Politika ve Nüfuz**. Çeviren, Elif Özsayar, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

Poggy, G. (2001). **Forms of Power**. UK: Blackwell Publishing Ltd.

Politis, J. D. (2003). **The effect Of Mnagerial Powerand Relational Trust on the Skills and Traits of Knowledge Acquisition: Evidence fron the United Arap Emirates.**http://www. 62.233.187.104.searc. Siteyi ziyaret tarihi 15 Nisan 2005.

Powell J.L. ve Gilbert, T. (2007). Performativity and helping professions: social theory, power and practice. **International Journal of Social Welfare**. 2007 (16), 193-201.

Radikal Gazetesi. (2007). **Kadının Adı Var Ama Koltuğu Yok**. 01. Mart 2007.

Raven, B. H. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. **Journal of Applied Social Psychology**, 28(4), 307-332.

Raven, B. H. (1999). Kurt Lewin Address: Influence, Power, Religion and the Mechanism of Social Control. **Journal of Social Issues**, 55(1), 161-186.

Reid, S.A.ve Ng, S.H. (1999). Language, Power and Intergroup Relations.**Journal of Social Issues**, 55(1), 119-139.

Reynolds, D. (1997). Linking School Effectiveness Knowledge and School Improvement Practice. In A. Harris, N. Bennett and M. Preedy (Eds.) **Organisational Effectiveness and Improvement In Education,**. Buckingham: OUP.

Richmon, M. J. ve Allison, D. J. (2003). Toward a Conceptual Framework for Leadership Inq. **Educational Management and Administration,** 31(1), 31-50.

Ring, K. ve Kelly, H.H. (1959). A Comparison of Augmentation and Reduction as Modes of Inluence. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.270–277). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Rollinson, D. (2002). **Organisational Behaviour and Analysis, An Integrated Approach**, London: Pearson Education Limited.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1996). Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power. In J. S. Ott (Eds.) **Classic Readings In Organisational Behaviour**. (p.413–424) Second Edition. Florida: Harcour Brace Company.

Sayles, L. R. (1985). **Leadership: What Effective Managers Really Do and How they Do It.** USA: Mc Graw Hill.

Schell, E. H. (1957). **Technique of Executive Control,** NY: Mc Graw Hill Book Company.

Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1999). Gender, Self Esteem and Focus of Interest ın the use of Power Strategies by Adolescentsın Conflict Situations. **Journal of Social Issues**, 55 (1), 15–32.

Schwarzwald, J. , Koslowsky, M. ve Allouf, M. (2005). Group Membership, Status and Social Power Preferences. **Journal of Applied Social Psychology**, 35 (3), (pp. 644–665).

Senge, P. M. (1996). The Fifith Discipline: The Art and Practice of The Learning Organisation. In J.S.Ott (Eds.) **Classic Readings In Organisational Behaviour** (p.506–513), Florida: Harcourt Brace.

Sergiovanni, T. J. (1997). Organisations or Communities? Changing the Metaphors Changing the Theory. In A. Harris, N. Bennett and M. Preedy (Eds.) **Organisational Effectiveness and Improvement In Education,**. Buckingham: OUP.

Sergiovanni, T. J. (1992). Reflection on Administration Theory and Practice in Schools. In E.W. Hart ve D. Pounder (p.304–313) **Educational Administration Quarterly**, 28(3).

Sergiovanni, J. T., Kelleher, P., Mc Carthy, M. M. ve Wirt, F. M. (2004). **Educational Governance and Administration,** Boston: Pearson Education.

Sergiovanni, J. T. , Burlingame, M., Coombs, F. S. ve Thurston, P. W. (1999). **Educational Governance and Administration,** United States: Allyn & Bacon.

Seyfarth, J. T. (1999). **The Principal: New Leadership For New Challlanges**. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Shafritz, J. M. ve Hyde, A. C. (1992). The Early Voices. In J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Eds), **Classics of Public Administration** (pp.1–11), California: Wadsworth Publishing.

Shafritz, J. M. ve Ott, J. S. (1987). Power and Politics. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) **Classics of Organisation Theory** (p.304–309), California: The Dorsey Press.

Shetty, Y. K. (1978). Managerial Power and Organisational Effectiveness: A Contingency Analysis, **Journal of Management Studies**, 15, 178-181.

Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organisational power on superiors' choices of influence strategies. **Journal of Organisational Behaviour**, 23, 167-179.

Speck, M. (1999). **The Principalship: Building A Learning Community**. New Jersey: Prentice Hall.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature, **Journal of Psychology**, 25, 35-71.

Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegem A Yayınları.

Taşdan, M. (2008). **Türkiye'deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu Ve Algılanan Sosyal Destek İle İlişkisi.** Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Tannenbaum, A. S. (1968). **Control In Organizations**. NY: Mc Graw.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. **Milli Eğitim**, 33 (166), 98-112.

Tortop, N. , İsbir, E. ve Aykaç, B. (2005). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları.

Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. **Milli Eğitim**, 160. 341-351.

Turan, S. ve Sny, C. L. (2001). An Exploration of Transformational Leadership and It's Role in Strategic Planning: A Conceptual Framework.**Educational Planning**,13(1),3-19.

Türkmen, Ş. (1998). **Okullarda Yönetim**, Ankara: Doğuş Yayınları.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2006). http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do

Uygun, T. (2004).İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlikleri. **Milli Eğitim**, 162, 203-214.

Üstüner, M. (1999). **Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler ve Öğretmen Morali**. Hacettepe Üniversitesi, SBE., Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Vance, C.N. (1979). Women Leaders: Modern Day Heroines Or Societal Deviants? **Nursing Administration Quarterly**, 11(2), 37-41.

Warren, D. I. (1968). Power, Visibility and Conformity in Formal Organisations. **American Sociological Rewiew**, 33(6), 951-970.

Webb, L. D. ve Norton M. S. (1999). **Human Resource Administration, Personal Issues and Needs in Education,** Third Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Wehmeier, S. (2001). **Oxford Advanced Learners' Dictionary,** London: OUP.

White, R. ve Lippitt, R. (1959). Leader Behaviour and Member Reaction in Three Social Climates. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) **Studies in Social Power** (p.318–335). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institue For Social Research, University of Mıchigan.

Wilson, W. (1992). The Study of Administration. In J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Eds), **Classics of Public Administration** (pp.11–24), California: Wadsworth Publishing.

Wilson, K. E. (2005). **The Likelihood of Use And Acceptability of Social Power Bases In School Consultation**. Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University for the Degree of Doctor of Philosophy in Social Psychology, Raleigh.

Wynn, S. R. (2006). Hierarchy in Organisations. In F. W. English (Eds.) **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration** (pp. 458–459) Volume 1 London: Sage.

Yeter, R. (2008). Azmi Oflazoğlu ile Röportaj Hastaneler Kralı Varisini Arıyor. **YeniŞafak Pazar**, 17.08.2008.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004). **Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Nobel.

Yücel, C. (1999). **Bureaucracy and Teachers' Sense of Power**. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the Degree of Doctor of Philosophy in Education Leadership, Blacksburg, Virginia.

Zeitlin, I. M. (1997). **Ideology and the Development of Sociological Theory**, New Jersey: Prentice Hall.