



# TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 6, Sayı: 20, Mart2019, s. 24-44

**Osman AYDIN**

Düzce Cumhuriyet İlkokulu, abzeh811@gmail.com

**Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY**

Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi,

suleymangoksoy@duzce.edu.tr

## **YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ BAĞLAMINDA İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI HANGİLERİDİR ?**

### **Özet**

Bu araştırmanın amacı D İlinin K eğitim bölgesinde bulunan ilkokullarda görevli yöneticilik kıdemi beş yıl ve üzeri olan ve olmayan (bir ile dört yıl arası olan) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir. Bu amaçla nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu kapsamında, 2018-2019 eğitim öğretim yılında D İlinin K eğitim bölgesinde bulunan resmi ilkokullarında görev yapan dört okul yöneticisi ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 16 katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi tekniğiyle yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin verdiği cevaplara göre hem kıdemi bir ile beş yıl arasında olan ve hem de yöneticilik kıdemi beş yıldan fazla olan okul müdürlerinin de yasal gücü zaman zaman kullandıkları görülmektedir. Ancak daha tecrübeli (kıdemi beş yıl ve üzeri olan) okul müdürlerinin bazı durumlarda yasal güç yerine uzmanlık ve karizmatik güce başvurdukları, dolayısıyla daha tecrübeli (kıdemi beş yıl ve üzeri olan) okul müdürlerinin okul içinde yaşanan bazı sıkıntılı durumlarda öncelikle kendi bilgi birikimi ve tecrübesinden yararlanarak problemleri çözmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Güç, güç kaynakları, müdür, öğretmen

## **WHAT ARE THE POWER RESOURCES THAT THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS USE IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT**

### **EXPERIENCE?**

#### **Abstract**

The purpose of this study is to examine the views of the school principals and teachers about the power resources used by the school principals with a seniority of five years and over (from one to four years) in the primary education schools in the region of K of D province. For this purpose, qualitative research approach was used. Within the scope of the study, a total of 16 participants, including four principals and 12 teachers, were interviewed in the primary education schools of the K region in the province of D in the 2018-2019 academic year. An interview form consisting of open-ended questions prepared by the researcher was used in the research for the teachers and principals. The data were interpreted by the content analysis technique. According to the answers of the teachers and principals who participated in the study, principals who have a seniority of one to five years and who have a seniority of more than five years use their legal force from time to time. However, the fact that more experienced (five years seniority and above) principals prefer to apply charismatic power in some cases instead of legal power has been determined. Therefore, it was found that more experienced (five years seniority and above) principals primarily use their own knowledge and experience to solve the problems experienced in the school.

**Key Words:** Power, power resources, principal, teacher

#### **GİRİŞ**

Eğitim kurumlarının vizyon ve misyonlarına erişebilmelerinin yolu da elbette ki kurum yöneticilerinin özverili, teşvik edici, öğretmenlerin yeni öğrenmelere açık olmasının sağlandığı, yenilikçi ve gelişime açık bakış açısına sahip olmalarıyla yakından ilgilidir. Etkili yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin ise akademik başarının ve öğretmen motivasyonunun arttırılmasına dair bazı unsurları göz ardı etmemesi önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmada okul yöneticilerinin 'yöneticilik' vasıfları ışığında ellerinde bulundurdukları güç kaynakları ve bu güç kaynaklarını kullanma sıklıkları araştırılmıştır. Bu araştırma ile de ilkokullarda görev yapan müdür yardımcısı ve öğretmenlerin çalışmış oldukları ilkokullarında okul müdürlerinin hangi güç kaynaklarını kullandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **PROBLEM DURUMU**

Örgüt yapı ve işleyişi ile örgüt içi bireyler arası ilişki ve davranışlarda olumlu veya olumsuz yönde önemli bir değişken olan güç; Kotter (1979) tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Ona göre güç, bireyin istediklerini diğer bireylere yaptırabilme ölçüsü, gücü elde etme veya gücü kullanma davranışı ve bireyler arasındaki ilişkilerin dinamiği oluşturan önemli bir unsurdur. Dolayısıyla güç, örgüt içinde olan, varlığı kabul edilen ve yönetilmesi kaçınılmaz olan temel bir davranışsal bir faaliyetler bütünüdür. Bu nedenle güç, özellikle örgütlerin dinamiğini araştırarak, örgütsel davranışı etkileyen faktörleri ortaya koyan, örgütteki

#### **TİDSAD**

sosyal ilişkileri analiz eden araştırmalara konu olmuştur (Cartwright, 1996; French ve Raven, 1996; Mintzberg, 1987; Robbins ve Langton, 2004). İnsanların örgütlü yaşam şeklini benimsemesiyle birlikte ortaya çıkan sosyal ilişki ağı beraberinde hiyerarşiyi, kurumsallaşmış yapıları ortak yönetmeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme çabasını getirmiştir. Örgütsel amacı gerçekleştirmede örgütün beşeri ve maddi kaynaklarının uyumlu kullanımı ve eşgüdümü gerekmektedir. Özellikle beşeri sermayeyi etkili yönetmek örgütler açısından son derece önemlidir. Güç, bir örgütün yadsınamaz realitesini oluşturur ve gücün doğru kullanımı örgütün etkililiğini de belirlemektedir (Özkalp ve Kirel, 2003). Gücün örgütlerde soyut bir zorlayıcı yanı vardır. Görülmez fakat etkileri hissedilir. Örgütlerde yatay ve dikey eksenlerde gücün etkisini görmek mümkündür (Daft, 2004).

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, Ouigley, Aguinis, Lee, ve Tedeschi, 1999). Peiro ve Melia (2003) 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.

Örgütün insan kaynaklarını yerinde, zamanında ve doğru şekilde kullanmanın önemli belirleyicilerinden birisi de beşeri sermaye üzerinde etki yaratma derecesidir. Başka kişileri etkilemek, onların düşüncelerine, duygularına, davranışlarına yön vermek sosyal faaliyetlerin önemli bir parçasıdır (Güney, 2000). Etki yaratmanın gerisinde yatan faktörler arasında örgütün ve örgüt liderlerinin sahip oldukları güç türleri gelir. Sosyal yaşamda ya da örgütlü bir faaliyet içeren kurumsal işleyişte insanların birbirlerini etkileme isteklerinin olması kaçınılmazdır. Etkiyi sağlayan önemli faktör güçtür. Güç, kaynağını ise kişilerin kendilerinden ya da kurumların, örgütlerin yapısından alabilmektedir. Güç, kaynaklandığı yere ya da doğru zamanda doğru şekilde kullanımına bağlı olarak farklı etki derecesine sahiptir. Güç ve etki, psikolojik değişimin belirleyicileridir (French, Jr. ve Raven, 1996). Ott'a (1996) göre güç, başkalarının eylem, düşünce ve duygularını etkileyen gizil bir yetenektir. Başka bir tanımda ise güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme becerisidir. Bu beceriyi etkileyen faktörler arasında bilgi, kişilik tipi ve otoriter tutum sayılabilir (Hodge, Anthony ve Gales, 1996). A'nın, B'nin davranışları üzerinde etki kapasitesinin bulunması, B'nin A'nın isteklerine uyum sağlaması, gücün varlığını gösterir (Robbins ve Langton, 2004).

Güç kavramıyla bağlantılı olan diğer kavramsallaştırmalar arasında; güç sahibi olan kişinin etkileyebildiği bireylerin toplamını ifade eden güç alanı, güç sahibi kişilerin diğerlerini hangi hususlarda etkileyebildiğini anlatan güç konusu ve güç sahibi olanların diğerlerini hangi kaynakları kullanarak etkileyebildiğini ifade eden güç kaynaklarıdır. Bu ifadelere dayanarak her hangi birisinin güçlü sayılması için ya da güç sahibi olduğunu iddia edebilmesi için, ancak o bireyin güç alanının ve güç kaynaklarının kesin şekilde betimlenmesi ile mümkün olabilir. Gücün alanı; güç sahibi olanın etkileyebildiği insanların toplam sayısı, gücün konusu: kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini açıklar, Gücün kaynakları ise insanın başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını ifade eder (Zafer, 2008)

Güç, işlerin istenen şekilde yürütülmesi 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). Okullar diğer kurumlar gibi eksik ve hatalı yönlerini tamamlayarak gelişimini sürekli sürdürmek zorundadır. Okul, gelişmenin en güçlü odak noktasıdır. Okulların topluma ve öğrencilere karşı kendini geliştirme konusunda sorumlulukları vardır. Bu noktada ise öğretmen ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütte öğretmenler ve yöneticiler paylaşılan gücün kazanç sağlayacağını bilmelidirler. Özellikle öğretmen ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile güçlenirler (Taymaz, 2007).

Bireylerin topluma uyum sağlamasında eğitim örgütlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütlerinde bu sorumluluk öncelikle okul yöneticilerindir. Okul yöneticileri elindeki güç kaynaklarını kullanarak bu sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilirler. Bu süreçte ise okul yöneticilerinin kullanacağı güç kaynaklarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki oluşturabileceğini bilmesi önemlidir. Kullanılacak güç kaynaklarının olumlu ya da olumsuz etkilerini bilmek okul yöneticilerinin işini kolaylaştırır.

Yöneticilerin başarısı başkalarını etkileyerek kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilmelerine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmek için, yöneticinin yalnızca makama dayanan bir yetki kullanması ötesinde, liderlik vasıflarına sahip olması gerekir (Şimşek, 1999). 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, kimi zaman uzmanlık yönünü ortaya çıkaran uygulamalar görülmektedir (Aslanargun, 2009). French ve Raven (1959) çalışmalarına göre güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizma gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır.

#### *Ödül*

*Güçü,*

yöneticinin istediği davranışı oluşturmak için kullandığı ödül ile astlarının davranışını etkilemedir (Hoy ve Miskel, 2012). Ödüllendirici güçte esas belirleyici fayda beklentisidir. İnsanlar, kendilerine nihayetinde bir fayda sağlayacak taleple karşı karşıyalarsa talebin geldiği kaynağa uyum sağlarlar. Dolayısıyla da bu faydayı sağlayan ve vaad eden kişinin elinde davranışları ve beklentileri yönlendiren bir ödül gücü bulunmaktadır (Kirel, 1998).

#### *Zorlayıcı*

*Güç,*

yöneticinin astlarındaki istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak veya astlarında istedikleri davranış gerçekleşmeyeceğiyle karşılaşmaz (Hoy ve Miskel, 2012). Zorlayıcı güç ya da diğer bir deyişle ceza gücü korku üzerine dayalı gücü simgeler. Ceza verme yetkisi ya da tehdidi bu gücün kaynağını oluşturur. Karşı tarafa istenmeyen, olumsuz, hoş gitmeyen bir durum yaratma ya da istediği bir şeyi elinden alma yahut istemediği bir şeyi yaptırma bu gücün kapsamındadır (Sakallı, 2010).

Zorlayıcı güç, yöneticinin, astlarının istenmeyen davranışlarını cezalandırma yoluyla etkileyebilme, değiştirebilme yeteneğidir. Zorlayıcı gücün etkililiği, cezalandırmanın ciddiyeti

#### *TİDSAD*

ve uygulanmasındaki kararlılıkla alakalı bir durumdur (Hoy ve Miskel, 1991). French ve Raven'e (1996) göre zorlayıcı gücün belirleyici faktörlerinden birisi de korku hissidir. Bireyler kendilerine zarar verecek sonuçları olan davranışlardan ya da eylemlerden, bu eylemlerin beraberinde gelecek cezanın verdiği korku ile uzak dururlar. Cezalandırma yetkisi bulunan yöneticinin aynı zamanda bu gücü, kişiler üzerinde etkiye sahiptir (Robbins ve Langton, 2004).

*Yasal Güç*, yöneticinin, bulunduğu resmi pozisyondan aldığı güçle astlarının duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilme becerisidir (Hoy ve Miskel, 1991). Astlar, yöneticilerin kendilerine emir verme, yönerge sunma hakkının olduğunu, kendilerinin de bu emir ve yönergelere uyma sorumluluğunun olduğunu kabul etmeleriyle ortaya çıkan bir güç türüdür (Aslanargun ve Karadağ, 2012). Yöneticiler, konumları gereği örgüt içerisinde sorumlulukları dâhilindeki alanlarda karar alma, kararları uygulama ve uygulatma yetkisine sahiptirler. Bu alandaki kullandıkları güç türü yasal güçtür (Kırel, 1998). French ve Raven'e (1996) göre yasal gücün ortaya çıkmasında kültürel değerler ön plandadır. Yasal gücün ortaya çıkıp yaygınlaşmasında diğer bir önemli etken ise sosyal yapıdır. Toplum içerisinde ya da örgütte meydana gelen gruplaşmalar, hiyerarşik yapılanmalar ve çizilen sınırlar eğer bir otoriteye işaret ediyor ve bu kabul edilen bir durum ise yasal güç örgütte ya da toplumda yer edinmektedir. Otorite gücü kaynağını, kültürel normlardan, benimsenmiş sosyal hiyerarşiden ve düzenden, yüklenilmiş sorumluluk türlerinden alabilmektedir (Sakallı, 2010).

#### *Karizmatik Güç,*

yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerinden dolayı örgüt çalışanlarının hayranlığını kazanarak istenilen davranışı yaptırabilmedir. Karizmatik güç sahibi kişi, model alınan, özenilen, saygı duyulan kişidir (Hoy ve Miskel, 2012). Kendisine hayranlık duyulan kişinin diğerleri üzerinde etki bırakması; sevgi, saygı ve hayranlık uyandırmasıdır. Robbins ve Judge'e (2012) göre, yöneticilerin sahip olduğu kişisel özelliklerinin çalışanları tarafından çekici bulunması ile yöneticilerin çalışanlarını etkileme düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Aslanargun'a (2009) göre karizmatik güç, astların dünyasında tartışmasız bir güven hissi, sadakat hissi ve sorumluluk bilinci yaratmaktadır. Böylece astların denetim sıklığı doğal olarak düşmüş olur. Çünkü astlar, kendisine hayranlık duyulan yönetici ya da liderin istemediği bir davranışı yapmaktan çekinirken onun hoşuna gidecek davranışlar sergileme eğiliminde olurlar. Kırel'e (1998) göre ise karizmatik güçte çekicilik ön plandadır. Bu gücü yüksek olan yöneticiler ya da liderler astlar tarafından sürekli izlenir ve takip edilir. Okulların farklı grup beklentilerinin ve baskılarının görüldüğü örgütler olduğunu söyleyebiliriz. İçerisinde çalışmakta olan ve eğitim alan grupların çevresi ile bütünleşen dinamik insan ilişkileri barındıran bir ortamdır. Dolayısıyla okul ortamında informal ilişkilerin fazlalığı göze çarpmaktadır. Bu anlamda okullardaki ast üst ilişkileri, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim diğer örgütlere oranla daha aktif olduğunu söylenebilir..

*Uzmanlık Gücü*, Yöneticinin sahip olduğu özel bilgi ve becerilerle astlarını etkileyebilme becerisidir (Hoy ve Miskel, 2012). Karizmatik güç türüne benzer şekilde bu güç türü de gücün sahibine ait kişisel özelliklerden meydana gelir. Formal bir pozisyondan kaynaklı bir güç türü değildir (Aslanargun ve Karadağ, 2012). Uzmanlık gücü özel yetenek veya birikimin sonucunda ortaya

çıkır. Spesifik hale gelen iş dallarının ortaya çıkması ile birlikte varlığını hissettirir (Yalçın, 2012).

### ***Araştırmanın Amacı***

İlkokullarda görevli yöneticilik kıdemi beş yıl ve üzeri olan ve olmayan (bir ile dört yıl arası olan) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına dair müdür yardımcı ve öğretmen görüşlerinin araştırılıp değerlendirilmesidir. Aynı zamanda okullarda görev yapmakta olan okul müdür yardımcısı ve öğretmenlerin güç kaynakları hakkında farkındalık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca okul müdür yardımcısı ve öğretmenlerin değerlendirmelerinden faydalanılarak güç kaynaklarının yeterince ve yerinde kullanılıp kullanılmadığı, hangi güç kaynaklarının ve hangi durumlarda kullanıldığı, olumlu ve olumsuz etkileri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir.

## **YÖNTEM**

### ***Araştırmanın Modeli***

İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin okul müdürlüğü tecrübesi bağlamında kullandıkları güç kaynaklarına dair müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerinin araştırılıp değerlendirilmesi amaçlanan araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum

çalışması ağırlıklı olarak nitel araştırmaya yöntemlerinin özelliklerini taşıyan bir yöntem olup araştırılan konunun derinlemesine incelenmesine imkan tanır. Eğitimde çeşitlik onuların anlamada özellikle ne, nasıl, niçin sorularını yöneltildiğinde tercih edilen bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek). Araştırmada, ele alınan durum; ilkokullarda görevli ancak yöneticilik tecrübesi olan (beş yıl ve üzeri olan) ve olmayan (1-4 yıl arası olan) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerinin araştırılmasıdır.

### ***Araştırmanın Problemi***

Okul müdürlüğü tecrübesi bağlamında ilkokul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri nelerdir?

### ***Alt Problemler***

1. Tecrübesi beş yıl ve üzeri olan ve tecrübesi beş yıldan az olan (1-4 yıl arasında olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynağının değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Tecrübesi beş yıl ve üzeri olan ve tecrübesi beş yıldan az olan (1-4 yıl arasında olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları ödül gücünün değerlendirilmesine dair yönetici idareci ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Tecrübesi beş yıl ve üzeri olan ve tecrübesi beş yıldan az olan (1-4 yıl arasında olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı gücün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. Tecrübesi beş yıl ve üzeri olan ve tecrübesi beş yıldan az olan (1-4 yıl arasında olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları karizmatik gücünün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

## **TİDSAD**

5. Tecrübesi beş yıl ve üzeri olan ve tecrübesi beş yıldan az olan (1-4 yıl arasında olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücünün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

#### **Çalışma Grubu**

D ili K eğitim bölgesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki resmi ilkokul bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu kapsamında, 2018-2019 eğitim öğretim yılında D ili K eğitim bölgesi ilkokullarında görev yapan dört yönetici ve 12 öğretmen olmak üzere toplam 16 katılımcı bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Yöneticilerin ikisi kadın, ikisi erkektir. Öğretmenlerin ise beşi erkek, yedisi kadındır. Katılımcılardan yöneticiler; Y1, Y2; öğretmenler ise Ö1, Ö2 şeklinde kodlanmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilik kıdemi, yöneticilikte çalışma süresi bir ile dört yıl arası olan okul müdürleri kendi içerisinde kategorize edilirken; yöneticilikte çalışma süresi beş yıl ve üzeri olan okul müdürlerini ise ayrı olarak kategorize edilmiştir.

#### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada verilerinin toplanması yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunu geliştirmek amacıyla, öncelikle sorulacak sorular araştırmanın alt problemleri doğrultusunda ana başlıklar halinde belirlenmiş, belirlenen bu başlıklar alt problemlerle ilintili olarak problemler ve çözüm stratejileri şeklinde oluşturularak iki kategori şeklinde dört yönetici 12 öğretmen toplam 16 kişiye uygulanmıştır. Müdür yardımcısı ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşmaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bilgiler; cinsiyet, mesleki kıdem, görevi gibi bilgilerden oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise araştırma sorularına ilişkin derinlemesine veri elde etme amacıyla açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde;

- Tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 5 yıl ve üzeri) ve tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 1-4 yıl arası olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları yasal gücün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ifade edilmiş,
- Tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 5 yıl ve üzeri) ve tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 1-4 yıl arası olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları ödül gücünün değerlendirilmesine dair yönetici idareci ve öğretmenlerin görüşleri ifade edilmiş,
- Tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 5 yıl ve üzeri) ve tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 1-4 yıl arası olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı gücün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ifade edilmiş,
- Tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 5 yıl ve üzeri) ve tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 1-4 yıl arası olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları karizmatik gücünün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ifade edilmiş,
- Tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 5 yıl ve üzeri) ve tecrübesi (yöneticilik tecrübesi 1-4 yıl arası olan) ilkokul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücünün değerlendirilmesine dair yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ifade edilmiştir.

### *Verilerin Toplanması*

D. il K. Eğitim bölgesinde iki resmi ilkokullarda görev yapan dört müdür 12 öğretmen olmak üzere toplam 16 katılımcı ile görüşme yapabilmek için randevu alınarak görüşme planlaması yapılmıştır. Yapılan planlama kapsamında görüşme yapılacak müdür yardımcısı ve öğretmenler önceden ziyaret edilerek randevu alınmış, katılımcıların uygun gördükleri randevu tarihinde uygun bir ortamda 20-25 dakika aralığında görüşme yapılarak veriler toplanmıştır.

### *Verilerin Analizi*

Bu araştırmada, resmi ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına dair görüşlerinin alınması ve kullanılan güç kaynakları hakkında öncelik sıralamasının derinlemesine araştırılması amacıyla nitel araştırma yöntemine bağlı içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmacı, hazırlanmış olan görüşme formunu yönetici ve öğretmenler gerçekleştirdiği bireysel görüşmelerini tamamladıktan sonra; değerlendirme formları analiz edilmiştir.

### *Geçerlik ve Güvenirlik*

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla görüşme formu uygulanmadan önce görüşme formunun içeriği hakkında danışman öğretmenin incelemesinin ardından forma son şekli verilmiştir. Verilerin yorumlanmasında ham verilere sadık kalınarak, katılımcı görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

## **BULGULAR VE YORUM**

Çalışmanın amacı doğrultusunda ilkokul müdür yardımcısı ve öğretmenlere okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları hakkındaki görüşlerinin alınması amacıyla beş soru sorulmuştur. Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin değerlendirme sorularına verdikleri cevaplardan elde edilen verilerin analizleriyle ortaya çıkan bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir. Bununla birlikte elde edilen bulguları destekleyecek şekilde okul yöneticileri ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlardan örneklerle de yer verilmiştir.

### **1- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları yasal güç kaynağına ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullardaki okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynağına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 1.'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir

**TABLO 1. Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yönetici görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Mevzuata uygun hareket etmesi(Y1,Y2)	2	66
b)	Personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalışır (Y1)	1	34

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yöneticilerin %66'sı mevzuata uygun hareket ettiği, %34'ü personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalıştığı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdür yardımcılarının görüşleri çoğunluğu şu

### **TİDSAD**



*Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında ilkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?*

şekildedir; 'Mevzuata göre hareket eder'. (Y1,Y2). 'Personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalışır.' (Y1).

**2- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları yasal güç kaynağına ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin katılımcı öğretmenlerin görüşleri Tablo 2'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 2. Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Mevzuata uygun hareket etmesi.(Ö2,Ö3,Ö4,Ö5)	4	40
b)	Görev dağılımında adil olması(Ö3,Ö5)	2	20
c)	Personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalışır (Ö1,Ö2)	2	20
d)	Ast-üst farkını hissettirmez.(Ö5,Ö6)	2	20

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin öğretmenlerin %40'ı mevzuata uygun hareket ettiği, %20'si görev dağılımında adil olduğu, %20'si personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalıştığı, %20'si ast-üst farkını hissettirmediği görüşünü ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğunun görüşleri şu şekildedir; Mevzuata göre hareket eder.' (Ö2,Ö3,Ö4,Ö5), 'Görev dağılımında adil olduğu' demişlerdir.' (Ö3,Ö5), 'Personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalışır.' (Ö1,Ö2), Ast-üst farkını hissettirmez.'(Ö5,Ö6)' demişlerdir.

Bu bulgular doğrultusunda ilkokullarda tecrübeli ilkokul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yöneticilerin %66'sı, öğretmen konumundaki katılımcıların %40'ı mevzuata uygun hareket ettiği, yönetici konumundaki katılımcıların %34'ü, öğretmen konumundaki katılımcıların %20'si personelin ihtiyaçlarını mevzuat doğrultusunda sağlamaya çalıştığı konusunda hemfikir oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin bir kısmı yöneticilerden farklı olarak %20'si görev dağılımında adil olduğu, %20'si de ast-üst farkını hissettirmediği görüşünü ifade etmişlerdir.

**3- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları yasal güç kaynaklarına ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynaklarına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 3'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 3. Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynaklarına ilişkin yöneticilerin görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Mevzuata uygun hareket etmesi(Y1,Y2)	2	100

**Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?**

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin yöneticilerinin %100'ü mevzuata uygun hareket ettiği görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdür yardımcılarının görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Mevzuata göre hareket eder.' (Y1,Y2) demişlerdir.

**4- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları yasal güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları yasal güce ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 4'te kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 4. Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynağına ilişkin görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Mevzuata uygun hareket etmesi (Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6)	5	84
b)	Yasal gücü kullanmalı (Ö4)	1	16

İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güce ilişkin öğretmenlerin %84'ü mevzuata uygun hareket ettiği, %16'sı yasal gücü kullanmalı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdür yardımcılarının görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Mevzuata göre hareket eder'. (Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6); Yasal gücü kullanmalı' demişlerdir (Ö9). Bu bulgular ışığında İlkokullarda tecrübesi bir dört yıl arasında olan ilkokul müdürlerinin kullandıkları yasal güç kaynaklarına ilişkin yöneticilerinin %100'ü, öğretmenlerin ise %84'ü mevzuata uygun hareket ettiği görüşünü ifade etmişlerdir. Öğretmen konumundaki katılımcıların ise %16'sı yasal gücü kullanmalı görüşünü ifade etmişlerdir.

**5- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları ödül gücü kaynağına ilişkin görüşler**

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandığı ödül gücüne ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 5'te kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 5. Okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Adaletli davranır (Y1)	1	33
b)	Sözlü olarak teşekkür ve takdir eder (Y1,Y2)	2	77

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (beş yıl ve üzeri) kullandıkları ödül gücüne ilişkin yöneticilerin %77'si personeli sözlü olarak teşekkür ve takdir ettiği, %33'ü ise personeline karşı adaletli davrandığı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdür yardımcılarının görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Sözlü olarak teşekkür ve takdir.' (Y1,Y2) 'Adaletli davranır.' (Y1) demişlerdir.

**6- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları ödül gücü kaynağına ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin katılımcı öğretmen görüşleri Tablo 6’da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 6. Okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	İşlerinde başarılı olan ve görev ve sorumluluğu yerine getiren tüm personeli sözlü olarak takdir ve teşekkür etmesi(Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5)	5	50
b)	Adaletli davranır(Ö6)	1	10
c)	Öğretmenlere etkinlik ve projelerde yardımcı olur (Ö1,Ö3,Ö6)	3	30
	Bazı öğretmenlerin taleplerini öncelikli olarak cevap verir(Ö4)	1	10

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (5 yıl ve üzeri) kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmenlerin %50’si işlerinde başarılı olan ve görev ve sorumluluğu yerine getiren tüm personeli sözlü olarak takdir ve teşekkür ettiği, %30’u öğretmenlere etkinlik ve projelerde yardımcı olduğu, %10’u adaletli davrandığı, %10’u da bazı öğretmenlerin taleplerini öncelikli olarak cevap verdiği görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdürlerinin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; ‘İşlerinde başarılı olan ve görev ve sorumluluğu yerine getiren tüm personeli sözlü olarak teşekkür ve takdir eder’ (Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5), ‘Öğretmenlere etkinlik ve projelerde yardımcı olur.’ (Ö1,Ö3,Ö6), ‘Adaletli davranır’ (Ö6) ‘Bazı öğretmenlerin taleplerini öncelikli olarak cevap verir.’ (Ö4) demişlerdir. Bu bulgular ışığında İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandıkları ödül gücüne ilişkin yöneticilerin %77’si, öğretmenlerin %50’si personeli sözlü olarak teşekkür ve takdir ettiği, yöneticilerin %33’ü öğretmenlerin ise %10’u, personeline karşı adaletli davrandığı görüşünde hem fikir olduklarını belirtmişlerdir. İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmenlerin %30’u öğretmenlere etkinlik ve projelerde yardımcı olduğu, %10’u da bazı öğretmenlerin taleplerini öncelikli olarak cevap verdiği görüşünü ifade etmişlerdir

**7- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları ödül gücü kaynaklarına ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin yönetici katılımcı görüşleri Tablo 7’de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 7. Okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Sözlü olarak takdir ve teşekkür etmesi (Y2)	1	50
b)	Sözlü olarak motivasyonu artırması (Y1)	1	50

**Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?**

İlkokullarda tecrübesiz okul müdürünün (5 yıl altı) kullandıkları ödül gücüne ilişkin yöneticilerin %50'si sözlü olarak takdir ve teşekkür ettiği, %50'si sözlü olarak motivasyonunu arttırdığı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdür yardımcılarının görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Sözlü olarak motivasyonu arttırması (Y1), 'Sözlü olarak teşekkür ve takdir etmesi.' (Y2), demişlerdir.

**8- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 8'de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 8. Okul müdürlerinin kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmen görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Sözlü olarak takdir ve teşekkür etmesi (Ö1,Ö3,Ö5,Ö6)	4	66
b)	Ödül almadım (Ö2,Ö3)	2	34

İlkokullarda tecrübesiz okul müdürünün (1-4 yıl olan) kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmenlerin %66'sı sözlü olarak takdir ve teşekkür ettiği, %34'ü ödül almadığı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokul müdürlerinin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Sözlü olarak teşekkür ve takdir etmesi.' (Ö1,Ö3,Ö5,Ö6) : 'Ödül almadım.' (Ö2,Ö3) demişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda ilkokullarda tecrübesiz okul müdürünün kullandıkları ödül gücüne ilişkin yöneticilerin %50'si, öğretmenlerin ise %66'sı sözlü olarak takdir ve teşekkür ettiği konusunda hem fikir olduğu, yöneticilerin %50'si sözlü olarak motivasyonunu arttırdığı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokullarda tecrübesiz okul müdürünün kullandıkları ödül gücüne ilişkin öğretmenlerin %34'ü ödül almadığı görüşünü ifade etmişlerdir

**9- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları zorlayıcı güç kaynaklarına İlişkin görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici katılımcı görüşleri Tablo 9'da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 9. Okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güç kaynaklarına ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Sorunların iletişim ve iyi niyet yoluyla çözülmesi (Y1, Y2)	2	40
b)	Cezai işlemleri uygulamaz (Y1)	1	20
c)	Aksaklıkları uygun bir dille toplantılarda dile getirir. (Y1, Y2)	2	40

**Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?**

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (5 yıl ve üzeri) kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yöneticilerin %40'ı sorunların iletişim ve iyi niyet yoluyla çözüldüğü, %40'ı aksaklıkları uygun bir dille toplantılarda dile getirdiği, %20'si cezai işlemleri uygulamadığı görüşünü ifade etmişlerdir.

**10- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları zorlayıcı güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 10'da kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 10. Okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Sorunların iletişim ve iyi niyet yoluyla çözülmesi.(Ö6)	1	9
b)	Cezai işlemleri uygulamaz.(Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6)	6	55
c)	Aksaklıkları uygun bir dille toplantılarda dile getirir.(Ö1,Ö2,Ö4)	3	27
d)	Baskıcı ve diktacı değildir.(Ö4)	1	9

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (beş yıl ve üzeri) kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmenlerin %55'i cezai işlemleri uygulamadığı, %27'si aksaklıkları uygun bir dille toplantılarda dile getirdiği, %9'u sorunların iletişim ve iyi niyet yoluyla çözüldüğü, %9'u baskıcı ve diktacı olmadığı görüşünü ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Cezai işlemleri uygulamaz' (Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6), 'Aksaklıkları uygun bir dille toplantılarda dile getirdiğini.' (Ö1,Ö2,Ö4), 'Sorunların iletişim ve iyi niyet yoluyla çözüldüğünü.'(Ö6), 'Baskıcı ve diktacı değildir.' (Ö4) demişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda ilkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yöneticilerin %40'ı, öğretmenlerin ise %9'u sorunların iletişim ve iyi niyet yoluyla çözüldüğü, yöneticilerin %40'ı öğretmenlerin, %27'si aksaklıkları uygun bir dille toplantılarda dile getirdiği, yöneticilerin %20'sinin öğretmenlerin ise %55'i cezai işlemleri uygulamadığı görüşünde hem fikir olduğu görülmüştür. İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmenlerin yöneticilerden farklı olarak %9'u baskıcı ve diktacı olmadığı görüşünü ifade etmiştir.

**11- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları Zorlayıcı Gücüne İlişkin Bulguları**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yönetici görüşleri Tablo 11'de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 11. Okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşleri**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Cezai işlemleri uygulamaz (Y2)	1	50
b)	Esnek bir tutum sergiler (Y1)	1	50

*Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?*

İlkokullarda tecrübesiz okul müdürünün (1- 4 yıl arası) kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yöneticilerin %50'si cezai işlemleri uygulamadığı, %50'si esnek bir tutum sergilediği görüşünü ifade etmişlerdir.

**12- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 12'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 12. Okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Sorunların iletişim yoluyla çözülmesi (Ö2)	1	14
b)	Disiplin hükümlerini uygulamaz(Ö1,Ö6)	2	29
c)	Mevzuatı uygular(Ö2,Ö5)	2	29
d)	Cezaya karşıyım(Ö4)	1	14
e)	Adaletli davranır(Ö3)	1	14

İlkokullarda tecrübesiz okul müdürünün (1-4 yıl arası) kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmenlerin %29'u disiplin hükümlerini uygulamadığı, %29'u mevzuatı uyguladığı, %14'ü sorunların iletişim yoluyla çözüldüğü, %14'ü cezaya karşı olduğu, %14'ü adaletli davrandığı görüşünü ifade etmişlerdir.

Bulgular ışığında ilkokullarda tecrübesi bir ile dört yıl arasında olan okul müdürünün kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin yöneticilerin %50'si, öğretmenlerin ise %29'u cezai işlemleri disiplin hükümlerini uygulamadığı konusunda hem fikir olduğu, yöneticilerin %50'si de esnek bir tutum sergilediği görüşünü ifade etmişlerdir.

İlkokullarda tecrübesi bir ile dört yıl arasında olan okul müdürünün kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin öğretmenlerin %29'u mevzuatı uyguladığı, %14'ü sorunların iletişim yoluyla çözüldüğü, %14'ü cezaya karşı olduğunu, %14'ü adaletli davrandığı görüşünü ifade etmişlerdir.

**13- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici katılımcı görüşleri Tablo 13'te kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 13. Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Yönetim tecrübesi olan ( Y1, Y2)	2	25
b)	Problemleri nasıl çözeceğini bilen(Y1)	1	12,5
c)	Bulunduğu makama uygun (Y1) 1	12,5	
d)	Mevzuatı doğru bir şekilde yorumlayan (Y1)	1	12,5
e)	Motivasyonu artırması (Y2)	1	12,5
f)	Bilgi ve beceriye sahip (Y2)	1	12,5
g)	Madde ve insan gücü kaynaklarını etkili kullanan (Y2)	1	12,5

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (20 yıl ve üzeri) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yöneticilerin %25'i yönetim tecrübesi olduğu, %12,5'u problemleri nasıl çözeceğini bildiği, %12,5'u bulunduğu makama uygun olduğu, %12,5'u mevzuatı doğru bir şekilde yorumladığı, %12,5'u motivasyonu artırdığı, %12,5'u bilgi ve beceriye sahip olduğu, %12,5'u madde ve insan gücü kaynaklarını etkili kullandığı görüşünü ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Yönetim tecrübesi olduğu' (Y1,Y2), 'Problemleri nasıl çözeceğini bildiği, bulunduğu makama uyduğu, mevzuatı doğru bir şekilde yorumladığı' (M1), 'Motivasyonu artırdığı, bilgi ve beceriye sahip olduğu, madde ve insan kaynaklarını etkili kullandığını,' (M2) demişlerdir.

#### **14- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen katılımcı görüşleri Tablo 14'te kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 14. Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Yönetim tecrübesi olan (Ö1,Ö2,Ö4,Ö5)	4	25
b)	Problemleri nasıl çözeceğini bilen(Ö1,Ö5,Ö6)	3	18,75
c)	Bulunduğu makama uygun(Ö6)	1	6,25
d)	Mevzuatı doğru bir şekilde yorumlayan(Ö1,Ö5)	2	12,5
e)	Bilgi ve beceriye sahip(Ö1,Ö2,Ö4,Ö6)	4	25
f)	İkna kabiliyeti olan(Ö4,Ö6)	2	12,5

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (5 yıl ve üzeri) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmenlerin %25'i yönetim tecrübesi olduğu, %25'i bilgi ve beceriye sahip olduğu, %18,75'i problemleri nasıl çözeceğini bildiği, %12,5'u mevzuatı doğru bir şekilde yorumladığı, %12,5'u ikna kabiliyeti olduğu, %6,25'i bulunduğu makama uygun olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Yönetim tecrübesi olduğu' (Ö1,Ö2,Ö4,Ö5), 'Bilgi ve beceriye sahip olduğu' (Ö1,Ö2,Ö4,Ö6), 'Problemleri nasıl çözeceğini bildiği' (Ö1,Ö5,Ö6), 'Mevzuatı doğru bir şekilde yorumladığı' (Ö1,Ö5), 'İkna kabiliyeti olduğu' (Ö4,Ö6), 'Bulunduğu makama uygun olduğunu' (Ö6) belirtmişlerdir.

Mevcut bulgular doğrultusunda İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin %25'i yönetim tecrübesi olduğu konusunda hem fikir oldukları, yöneticilerin %12,5'u, öğretmenlerin %18,75'i problemleri nasıl çözeceğini bildiği konusunda hem fikir oldukları, yönetici ve öğretmenlerin %12,5'u mevzuatı doğru bir şekilde yorumladığı konusunda hem fikir olduğu, %12,5'u bulunduğu makama uygun olduğu, , %12,5'u motivasyonu artırdığı, yöneticilerin %12,5'u öğretmenlerin %25'i bilgi ve beceriye sahip olduğu konusunda hem fikir olduğu, %12,5'u madde ve insan gücü kaynaklarını etkili kullandığı görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokullarda tecrübeli (beş yıl ve üzeri kıdemi olan) okul

*Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?*

müdürünün kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmenlerin, %12,5’u ikna kabiliyeti olduğu, %6,25’i bulunduğu makama uygun olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

**15- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 15’te kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 15. Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Bilgi ve beceriye sahip (Y1,Y2)	2	66
b)	Yön veren (Y2)	1	34

İlkokullarda tecrübesiz Okul Müdürünün (4 yıl ve altı) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yöneticilerin %66’sı bilgi ve beceriye sahip olduğu, %34’ü yön veren özelliği olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; ‘*Bilgi ve beceriye sahip olduğu*’ (Y1,Y2), ‘*Yön veren*’ (Y2) olduğunu belirtmişlerdir.

**16- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin görüşler**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık güce ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 16’de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir

**TABLO 16. Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Bilgi ve beceriye sahip (Ö1,Ö2,Ö4,Ö5)	4	58
b)	Yeniliklere açık (Ö2)	1	14
c)	Uzman (Ö3,Ö6)	2	26

İlkokullarda tecrübesiz Okul Müdürünün (5 yıl altı) kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin öğretmenlerin %66’sı bilgi ve beceriye sahip olduğu, %17’si yeniliklere açık, %17’si uzman olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri çoğunlukla şu şekildedir; ‘*Bilgi ve beceriye sahip olduğu*’ (Ö1,Ö2,Ö4,Ö5), ‘*Uzman olduğu*’ (Ö3,Ö6), ‘*Yeniliklere açık*’ (Ö2) olduğunu belirtmişlerdir.

Mevcut bulgular İlkokullarda tecrübesi bir ile dört yıl arasında olan okul müdürünün kullandıkları uzmanlık gücüne ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin %66’sı bilgi ve beceriye sahip olduğu konusunda hem fikir olduğu, yöneticilerin %34’ü yön veren özelliği olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokullarda tecrübesiz Okul Müdürünün kullandıkları uzmanlık



**Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?**

gücüne ilişkin öğretmenlerin %17'si yeniliklere açık, %17'si de uzman olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

**17- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 17'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 17. Okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Güvenilir (Y1)	1	20
b)	Özgüven sahibi (Y1, Y2)	2	40
c)	Her türlü düşünceye açık (Y1)	1	20
d)	İş bitiriciliği (Y2)	1	20

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (5 yıl ve üzeri) kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin yöneticilerin %40'ı özgüven sahibi, %20'si güvenilir, %20'si her türlü düşünceye açık, %20'si iş bitirici özelliği olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşleri çoğunluğu şu şekildedir; 'Özgüven sahibi olduğumu' (M1, M2), 'Her türlü düşünceye açık olduğumu' (M1), 'Güvenilir olduğumu' (M1), 'İş bitirici özelliği olduğumu' (M2), belirtmişlerdir.

**18- Okul müdürlerinin (5 yıl ve üzeri müdürlük kıdemi olan) kullandıkları karizmatik güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 18'da kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 18. Okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin görüşler**

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Güvenilir (Ö3)	1	5,5
b)	Özgüven sahibi, kendine güvenen (Ö1, Ö6, Ö2, Ö4)	4	22,5
c)	Her türlü düşünceye açık (Ö2, Ö3, Ö4, Ö6)	4	22,5
d)	İş bitiriciliği (Ö4, Ö6)	2	11
e)	Saygı duyulan (Ö4, Ö5)	2	11
f)	Empati becerisine sahip (Ö5)	1	5,5
g)	Yeniliklere açık (Ö1, Ö2, Ö4)	3	16,5
h)	İletişim gücü yüksek (Ö5)	1	5,5

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün (5 yıl ve üzeri) kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin öğretmenlerin %22,5'u özgüven sahibi, %22,5'u her türlü düşünceye açık, %16,5'u yeniliklere

**Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?**

açık, %11'i iş bitirici özelliği, %11'i saygı duyulan %5,5'u empati becerisine sahip, %5,5'u iletişim gücü yüksek olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

Elde edilen bulgular İlkokullarda tecrübeli (kıdemi beş yıl ve üzeri olan) okul müdürünün kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin yöneticilerin %40'ı öğretmenlerin %22,5'u özgüven sahibi, yöneticilerin %20'si öğretmenlerin %5,5'u güvenilir, yöneticilerin %20'si öğretmenlerin %22,5'u her türlü düşünceye açık, yöneticilerin %20'si öğretmenlerin %11'i iş bitirici özelliği olduğu konusunda hem fikir olduklarını ifade etmişlerdir.

İlkokullarda tecrübeli okul müdürünün kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin öğretmenlerin %16,5'u yeniliklere açık, %11'i saygı duyulan %5,5'u empati becerisine sahip, %5,5'u iletişim gücü yüksek olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

**19- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları karizmatik güç kaynaklarına ilişkin yönetici görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güç kaynaklarına ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 19'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 19.** Okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin görüşler

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Her türlü düşünceye açık (Y1)	1	50
b)	Davranışlarıyla tutarlı ve destekleyici (Y2)	1	50

İlkokullarda tecrübesiz Okul Müdürünün(1-4 yıl arası)kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin yöneticilerin %50'si her türlü düşünceye açık, %50'si davranışlarıyla tutarlı ve destekleyici olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

**20- Okul müdürlerinin (1-4 yıl arası müdürlük kıdemi olan) kullandıkları karizmatik güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri**

İlkokullarda okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 20'de kategoriler ve oranlarla belirtilmiştir.

**TABLO 20.** Okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güce ilişkin görüşler

Sıra No	Kategoriler	f	%
a)	Güvenilir (Ö5)	1	14
b)	Kararlı duruşu(Ö1,Ö2)	2	29
c)	Adalet ve liyakat(Ö3)	1	14
d)	Olumlu(Ö4,Ö6)	2	29
e)	Yapıcı özelliğe sahip(Ö2)	1	14

İlkokullarda okul müdürünün (1-4 yıl) kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin öğretmenlerin %29'u olumlu, %29'u kararlı duruşu, %14'ü güvenilir, %14'ü adalet ve liyakat, %14'ü yapıcı özelliğe olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Bulgular ilkokullarda okul müdürünün kullandıkları karizmatik güce ilişkin yöneticilerin %50'si her türlü düşünceye açık, %50'si davranışlarıyla tutarlı ve destekleyici olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. İlkokullarda tecrübesi bir ile dört yıl olan okul müdürünün kullandıkları karizmatik gücüne ilişkin öğretmenlerin %29'u olumlu, %29'u kararlı duruşu, %14'ü güvenilir, %14'ü adalet ve liyakat, %14'ü yapıcı özelliğe olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

### **SONUÇLAR ve ÖNERİLER**

İlkokullarda görevli yöneticilik kıdemi beş yıl ve üzeri olan ve olmayan (bir ile dört yıl arası olan) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri ile şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmen ve yöneticilerin verdiği cevaplara göre kıdemi beş yıl ve üzeri olan ve kıdemi bir ile dört yıl ve arasında olan okul müdürlerinin her ikisinin de yasal gücünü zaman zaman kullandıkları ortaya çıkmıştır. Ancak kıdemi beş yıl ve üzeri olan okul müdürünün bazı durumlarda yasal güç yerine uzmanlık ve karizmatik güce başvurduğu, dolayısıyla kıdemi beş yıl ve üzeri olan okul müdürlerinin okul içinde yaşanan bazı sıkıntılı durumlar da öncelikle kendi bilgi birikimi ve tecrübesinden yararlanarak problemleri uzmanlık gücüyle çözmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kıdemi beş yıl ve üzeri olan okul müdürlerinin bazı durumlarda liderlik özelliklerinin etkisiyle karizmatik güç kaynağını kullanarak sorunları çözüme kavuşturdukları tespit görülmektedir. Yılmaz ve Altınkurt'un, (2012) yapmış oldukları araştırmada da, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel tutumlarını, ne derecede etkilediğinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır.

İlkokullarda görevli ve kıdemi beş yıl ve üzeri olan ve olmayan (bir ile dört yıl arası olan) okul müdürleri de ödül gücünü kullandıkları görülmektedir. Ancak Altınkurt ve Yılmaz'ın (2012) araştırmalarında da vurgulandığı gibi; ödül gücünün çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilmesi yöneticilerin bu gücü adil ve etkili kullanmasıyla sağlanmaktadır.

Yine aynı şekilde her iki kıdeme sahip okul müdürlerinin zorlayıcı güç kaynaklarını kullanmadıkları, sorunları çözmede daha çok iletişim ve ikna yolunu tercih ettikleri sonuçları elde edilmektedir.

#### **Öneriler**

Araştırmada elde edilen veriler dikkate alınarak aşağıdaki öneriler getirilebilir;

Kıdemi bir ile dört yıl arasında ve beş yıl ve üzeri olan ilkokul müdürleri; yasal gücü kullanırken yasa, tüzük, yönetmeliklere uygun hareket etmeli ve kurumundaki çalışanlara karşı daima nesnel olmalıdırlar. Ancak Lunenburg'un (2012) özellikle vurguladığı gibi, zorlayıcı gücün nasıl kullanılacağını açıkça tanımlayan kurallar ve prosedürlerin de bulunması gerekmektedir.

İlkokul müdürleri özellikle ödül gücü kaynaklarını daha aktif kullanarak kurumun alt yöneticilerinin ve öğretmenlerinin motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır.

Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge ile öğretmenlerin daha verimli çalışmalara teşvik edilmesi amacıyla uygulanabilir bir ödül sistemi haline dönüştürmeli, bu konuda İlkokul müdürünün diğerlerinden daha fazla verimli çalışan personeli ile ilgili Millî Eğitim Müdürlüklerine sundukları teklifler değerlendirilmelidir.

### **KAYNAKLAR**

Arslanargun, E. (2009). İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandıkları Güç Türleri. Eskişehir.

Aslanargun, E., ve Karadağ , E. (2012). *Okullarda güç ve politika. W. K. Hoy ve C. G. Miskel, Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama.* Ankara: Nobel.

Cartwright, D. (1996). *Power: A neglected variable in social psychology.* USA: Harcourt Brace.

Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design.* USA: Thomson.

French, J. P., Jr., ve Raven, B. (1996). The basis of social power. J. O. Ott (Dü.) içinde, *Classic Readings in Organizational Behaviour* (s. 395-405). USA: Harcourt Brace.

French, J. P., ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. (D. Cartwright, Dü.) *Institute for Social Resarch.*

Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., ve Gales, L. M. (1996). *Organization theory: A strategic approach.* USA: Prentice Hall, Inc.

Hoy Wayne K. ve Miskel Cecil G..(2012) *Educational Administration; Theory, Research and Practice.* (Çev. Selahattin Turan) İstanbul:Nobel Yayınevi.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, research and practise* (4. b.). USA: McGraw-Hill.

Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı: Çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama.* Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Kotter, J.P. (1979) *Power in Management.* USA:Amacom, 1-2.

Lunenburg, F.C. (2012) Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal Of Management, Business, And Administration.* 15(1)

Mintzberg, H. (1987). *The Power Game and Players.* USA: Brooks/Cole Publishing.

Nesler, M. S., Quigley, B. M., Aguinis, H., Lee, S. J., & 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*, 750-771.

Ott, J. S. (1996). *Classic Readings in organizational behaviour.* USA: Harcourt Brace.

Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2003). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Yayınları.*

### **TİDSAD**

*Yöneticilik Tecrübesi Bağlamında ilkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Hangileridir ?*

---

- 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*, 14-35.
- Robbins Stephen P. ve Judge Timothy A. (2012). *Organizational Behavior*. (Çev. İnci Erdem) (14. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Robbins, S. P., ve Langton, N. (2004). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Toronto: Pearson.
- Sakallı, N. (2010). *Sosyal etkiler: Kim kimi nasıl etkiler?* Ankara: İmge.
- Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1996). Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power. J. S. Ott (Dü.) içinde, *Classic Readings In Organizational Behaviour* (s. 413-424). Florida: Harcourt Brace Company.
- Şimşek, Ş. M. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Wagner, J. A., ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. New York: Routledge.
- Yalçın, A. (2012). *Güç ve politika. S. Robbins ve T. A. Judge, Örgütsel davranış*. (İ. Erdem , Çev.) Ankara: Nobel.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, (6. bs.), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012) “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Zafer, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Sakarya.