

## ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİ ETKİLEME GÜÇLERİ (Ankara İli Örneği)

Yard. Doç. Dr. Ş. Şule AÇIKALIN(\*)

Bireyler örgütlere sosyal, ekonomik, psikolojik amaçlarını gerçekleştirmek üzere katılırlar. Katıldıkları örgütte sahip oldukları yeterliklere uygun konumlarda görevler almaya ve bu görevleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Her çalışma ortamında ve her konuda bireyin çevresinde başka çalışanlar ve en az bir yöneticinin varlığı söz konusudur. Bu anlamda birey örgüt içinde başkaları ve çoğunlukla birden çok yöneticiyle birlikte çalışmak, etkileşim içinde olmak zorundadır. Zaten örgüt bir bakıma, bu bağlı ve bağımlı düzeylerdeki üyelerinin birbiri ile etkileşimleri sonucu ortaya çıkan davranışların bileşkesidir.

Bu çerçevede irdelendiğinde, hiyerarşik düzeyleri ne olursa olsun, örgüt ortamında bireyler amaçları doğrultusunda akranları, astları, üstleri, müşterileri ile etkili bir iletişim sağlayacak ilişkileri kurmak, işletmek ve geliştirmek zorundadır. Bunlar içinde özellikle ast-üst ilişkileri, örgüt kültürü ve havası yönünden yönetimin duyarlı bir alanını oluşturur. Alanyazında, bu alan daha çok üstler açısından ele alınıp incelenmiştir. Oysa örgütteki ast-üst ilişkileri yoğun, kesintisiz, karmaşık ve çift yönlü bir iletişim sürecidir. İletişimin bu çift yönlü niteliğinden hareketle etkileşim ortamında astların da üstlerini etkiledikleri en azından bu yönde çaba sarfettikleri söylenebilir. Birey bu çabayı sevgi saygı kazanmak; statüsünü yükseltmek; çevresini istediği gibi düzenlemek; terfi etmek; yanlışlarını örtmek; ait olduğu gruba imkanlar sağlamak; özete daha fazla güç ve yetki elde etmek; böylece örgüte giriş amaçlarının aşamaları olan hedeflere ulaşmak için sarfeder.

Astlar, örgüt içinde formal ya da informal güç ve yetkilere sahiptir. Güç, başkalarını etkileme yeteneği; yetki, başkalarını yönetme ve harekete geçirme hakkı; etkileme, bireyin sahip olduğu güç-güçleri kullanarak başkalarını değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Astlar, güç ve yetkilerini daha kapsamlı, daha yoğun güç ve yetkiler elde etmek için kullanırlar. Astların değişik kaynaklara dayalı olarak sahip oldukları güçler; 1. Uzmanlık, 2. İlgı, 3. Kişilik, 4. Ödül, 5. Ceza, 6. Makam, 7. Güçsüzlük olarak yedi başlıkta gruplandırılabilir.

(\*) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.

### **Uzmanlık Gücü**

Uzman belirli programlarda becerili olan kişidir (Bursalıoğlu 1991: 142). Yasal olan ve toplumca onaylanan konularda uzmanlaşan kişi, örgütlerde hiyerarşik otorite alanını taşıyan bir güç kazanır (Aydın 1984: 17). Uzmanlık, işlerin kendine özgü bir yöntemle yapılmasını öngörür. Bu durumda uzman işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Uzmanın işine ilişkin olarak sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri aynı zamanda ona bir "etkileme fazlalığı" yaratmaktadır (Katz and Kahn 1977: 335-340).

Ast olarak uzman sahip olduğu bu gücünü üstlerini etkilemekte kullanabilir. Uzmanlık alanının önemi, üstün uzmanlık alanına ilişkin bilgi ve becerisinin düzeyi, alandaki uzmanların sayısal yeterliliği astın bu gücünün etki derecesinin belirleyicisidir.

### **İlgi gücü**

Astların kurum içinde ve dışında üyesi oldukları; değişik roller oynadıkları gruplar, örgütler, etkileşimde buldukları kişiler vardır. Astlar tanıdıkları bu insanlardan, ait oldukları gruplardan, üyesi oldukları örgütlerle ilişkilerinden kaynaklanan bir kısım güçlere sahip olabilirler. Böyle bir gücün kaynağı örgütteki çalışma arkadaşları, meslektaşları, astları, üstleri, hemşerileri, örgüt dışında değişik amaçlı dernekler, sendikalar, kulüpler, partiler, aileler ya da önemli mevkideki kişiler olabilir. Bunlarla ilişkili ve ilgili olmak, asta güç sağlamaktadır. Nitekim yapılan değişik araştırmalar bu yargıyı desteklemektedir. Örneğin, üst düzey yöneticilerinin başta siyasal nitelikli olmak üzere, iş çevrelerinden büyük ölçüde etkilendikleri, eğitim yöneticilerinin davranış etkenleri içinde ise öncelikli siyasal daha sonra sosyal etkenlerin ağır bastığı saptanmıştır (Kazancı 1977: 72, Bursalıoğlu 1972: 10).

Astlar, üstlerinin önem verdiği, ilişkilerinin anlamlı olduğu aile bireyleri eşi, çocukları, akrabaları ya da arkadaşlarıyla da iyi ilişkiler kurarak güç sahibi olmaya çalışabilirler. İlgi kaynaklı gücün üstü etkileme derecesi astın ilgili olduğu kişilerin, grupların, örgütlerin toplum ve amir tarafından değerli, popüler olarak algılamasına göre değişebilir.

### **Kişilik Gücü**

Kişilik bireyi diğerlerinden farklı kılan davranışlar bütünü, davranış stilidir. Bireyin görünüşü, yetenekleri, dürtüleri, değerleri, inançları, duyguları birer kişilik özelliğidir (Torington and Chapman 1983: 231). Bu anlamda kişilik insanın bir bütünlük içinde süreklilik gösteren özelliklerini ve bunların bir parçası olarak sahip olduğu iletişim becerilerini ifade etmektedir. İnsanlar kişiliklerini güç kaynağı olarak kullanabilirler (Ashenbrenner and Shelling 1988: 39).

Giyimleri, sohbetleri, esprileri, fizikleri, beklenmedikleri olaylar karşısında soğukkanlı oluşları, kibar, görgülü, sabırlı, hoşgörülü davranışları, çalışma biçimleri, sosyal ve özel yaşamları, aile ilişkileri, geleceğe ilişkin beklentileri, coşkuları ve alışkanlıkları çevresindekileri dolayısıyla üstlerine etkilemenin unsuru olarak gözlenmektedir. Bu gücün üstleri etkileme derecesi, üstün kişisel özelliklerine göre önemli ölçüde değişebilir. Çünkü kişilerarası çekiciliğe ilişkin araştırmalarda bireylerin bedensel, düşünsel, davranışsal ve duygusal açıdan kendilerine benzeyen kişileri çekici buldukları saptanmıştır.

### **Ödül Gücü**

Örgütte astlar da üstlerini bir anlamda davranışları veya eylemleri ile ödüllendirilebilir. Üstün daha başarılı olmasında; takdir edilip saygı görmesinde; önemli bir kısım sorunları çözmesinde; kuşkusuz astların yadsınamıyacak kadar büyük payı vardır. Bir bakıma yöneticinin başarısı astların, ortak amaçlara yönelmede, iş başarmadaki istekliliklerinin sonucudur. Bu kapsamda astlar başarıları ile yöneticiyi daha başarılı kılarak onu ödüllendirir. Ödül gücünün etkisi büyük ölçüde bu gücün kullanıldığı zamanın ve ortamın özelliklerine, gücü kullanan astın iyi niyet ve içtenliğine, üstün bu ödüllerden sağladığı doyumun derecesine göre değişebilir.

### **Ceza Gücü**

Bu güç ödül gücünün tamamıyla aksi durumları yansıtır. Astlar üstlerini zor ve sıkıntılı durumlara düşürebilirler. Örneğin vaktinde ulaştırılmayan ya da yanlış, eksik ulaştırılan mesajlar, üstün davranışlarını uygulamalarını izleme, informal iletişim kanallarını olumsuz yönde çalıştırma gibi davranışlar üstü sıkıntıya sokan durumlar yaratabilir.

### **Mevki Gücü**

Mevki, örgütte astın bulunduğu hiyerarşik konum ve bu konumun asta sağladığı statü olarak tanımlanabilir. Mevki gücü, etkileme işlevinin yasallaştığı bir güç biçimidir (Stoner 1978: 266). Bu anlamda güç formal yetki olarak tanımlanmaktadır. Hangi düzeyde olursa olsun astların formal bir kısım yetkileri vardır. Astlar kendi düzeylerinde sahip oldukları bu yasal yetki ve sorumlulukları üstlerini etkilemekte bir güç olarak kullanabilirler. Buldukları konumun kendilerine sağladığı hak ve sorumlulukları çok iyi bilmek, asta hareket edebileceği belirli bir güç alanı sağlar. Ast yetkilerini tümüyle kullandığında üstün bu alana müdahale etmesi ihtimali azalır.

## **Güçsüzlük Gücü**

Bu güç alanyazında gereğince tanımlanmamış, örgüt ortamında bu güce sahip olanların ya da bu gücü kullananların eylemleri ile etkileme düzeyleri yeterince irdelenmemiştir. Bu çalışmada bir güç türü olarak tanımlanmış ve sınanmıştır. İnsanlar, özellikle Türk insanı haksızlığa uğramış çaresiz kalmış ya da bırakılmış madden ve manen zarar görmüş kişilere acır. Türk toplumunda bu acıma duygusu, inançlarında etkisiyle yaygın ve güçlü toplumsal ilişkiler biçimini dönüştürmüştür. Toplumumuzda zavallı ve mağdur, kişilere karşı geliştirilen tutumu vurgulayan Gençtan (1990: 61), bazı kişilerin bu tutumdan yararlanarak güçsüzlükleri ile çevrelerine egemenlik kurduklarını ve duygu sömürsü yaptıklarını belirtmektedir.

Örgütte bir kısım astlar bu özelliklerinden yararlanarak gerçekten varolan bir kısım güçsüzlüklerini sergileyerek ya da güçsüz durumdaymış gibi görünerek bir bakıma, güçsüzlükleri ile bir güç elde ederler. Sonuç olarak, astların üstlerini etkilemek için bir kısım eylemlerde buldukları, yönetsel deyimi ile güç kullandıkları söylenebilir.

Bütün astlar değişik amaçlarla üstlerini etkilemek isterler ve bunun için kendileri yöneticilerin özelliklerine uygun etkileme sistemlerini kurarlar. Etkileme sisteminin boyutlarını, kapsamını, işleyiş biçimini astın sahip olduğu güçlerin toplamı ve kullanım tercihleri belirler. Etkilemede güçlerin seçimi ve kullanımında, cinsiyet, kıdem, öğretim alanı, yöneticilerin yönetim stilleri birer değişken olabilir.

Gücün kullanılmasını etkileyen değişkenler ne olursa olsun eğer kullanılan güç yöneticiyi etkilemiş ise, astların bu etkileme sonucunda varolan güçlerini arttırdıkları, yeni güçler kazandıkları söylenebilir. Bu anlamda güç, güç kazandırır denebilir.

## **Eğitim Örgütlerinde Etkileme**

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

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerini etkilemeye yönelik eylemleri ele alınmış ve incelenmiştir. Bu eylemlerin seçimini ve kullanılma sıklığını etkilediği düşünülen cinsiyet, uzmanlık alanı, okul türü, kıdem ve okul müdürünün yönetim stili değişken olarak sınanmıştır.

Türk Eğitim Sistemi ilk, orta ve yükseköğretim düzeylerinden oluşmaktadır. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde branş farklılığı çok belirgin değildir. Bu

durumun bir ölçüde genel liselerde de (GL) varolduğu söylenebilir. Bu özellik yönünden en açık durum Endüstri (EML) ve Kız Meslek (KML) Liselerinde gözlenmektedir. Bu anlamda, kız ve erkek meslek liseleri, teknik ve sosyal konularda uzmanlaşmanın, öğretmen ve yöneticilerde kadın ve erkeğin kolayca belirginleştiği okullardır. Genel liselerde varolan öğretmenlerin tümü EML ve KML'deki kültür dersleri öğretmenleri ile benzer gruplardır. Bu öğretmenlerin müdürü etkilemekte kullandıkları yöntemleri kurumdan kuruma değiştirip değiştirmediklerini test etmek bakımından uygun bulunmuştur. Böylece araştırmada etkileme yöntemlerinin tercihinde bir değişken olan kurum türünü test etme olanağı bulunmuştur.

### **Ast-Üst Etkileşiminin Toplumsal Algılanması**

Türk toplumunda, astların herhangi bir örgütte, özellikle de öğretmenlerin okulda üstlerini müdürlerini etkilemek için değişik güçlerini kullanmalarının, kendi aralarında ya da yöneticiler tarafından değişik biçimlerde algılandığı sezilenmektedir. Ödül ya da kişilik gücünü kullanan astlar yağcı, yalaka vb. sıfatlarla nitelendirilirken; güçsüzlük gücünü kullananlara ise zavallı, aciz, kişiliksiz sıfatları yakıştırılmaktadır. Ceza ve ilgi gücünü kullanan astlar disiplinsiz, serkeş, asi olarak görülmekte, uzmanlık gücünü kullananlar ise bilmiş, ukala, kendini beğenmiş olarak değerlendirilmektedir. Makam gücünü kullananlar kurumlarında, mevkisiyle sarhoş olmuş ya da burnu büyümüş kişiler olarak nitelendirilmektedir. Örneklendirilen bu algılamalar aslında ast-üst ilişkilerinde, daha öncesinde insanla insanın etkileşiminde gerçekleşen doğal bir olayın, yani etkilemenin, doğal olmayan faaliyetlerle örtülmesi, saklanması gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Birey çoğu kez kendi etkileme eylemleri için bunu sıkı bir sansür niteliğinde uygularken, başkalarının bu eylemlerine ilişkin fikri sorulduğunda, varolan durumu daha rahat ve objektif yansıtmaktadır.

Araştırmanın ön çalışmaları yapılırken öğretmenlerin hemen tümünün bir kısım eylemleri ile müdürlerini etkilemeyi "küçültücü", "aşağılayıcı" durumlar olarak nitelendirdikleri dikkat çekmiştir. Buna karşılık, bu konuda meslektaşlarını değerlendirirken onların etkileme eylemlerini ve sıklığını daha rahat belirttikleri gözlenmiştir. Okuldaki doğal gruplar, müdürü etkiledikleri ölçüde diğer grupları da etkileyip onlar üzerinde hakimiyet kurabilmektedirler. Sahip olduğu güçleri açıktan ya da kapalı biçimde kullanarak üstlerini etkileyen astlar aynı zamanda yöneticinin "çevresi" olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlerin böyle bir çevrenin üyeleri ya da muhatabı olarak hangi etkileme güçlerini kullanmayı tercih ettikleri; bunları kullanış sıklıkları ve bu konudaki yeterlikleri bilinmemektedir. Okullardaki çatışmaların ardında, okul müdürlerinin başarı ya da başarısızlıklarının temelinde; öğretmenlerin müdürü etkilemelerinin önemli payı vardır denebilir. Bu konuda öğretmenlerin sahip oldukları güçleri etkili biçimde kullanmadıkları da söylenebilir. Bu güçlerin bireysel kullanımı genelde "gizlilik" içinde gerçekleştiğinden öğretmenler bu alandaki beceri-

lerini örnekleri izleyerek; eylemlerini gizleyerek geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yukarıda açıklanan durum çerçevesinde, okullarda öğretmenlerle müdürler arasındaki etkileşimin içeriği; astların üstleri etkilemesi ele alınmış ve şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenler müdürlerini etkilemek için hangi güçleri, ne sıklıkta kullanmayı tercih etmektedirler?

2. a) Okul türü
- b) Müdürün yönetim stili
- c) Uzmanlık alanı
- d) Öğretmenlik kıdemi
- e) Cinsiyet

öğretmenlerin müdürleri etkilemede kullandıkları güçlerin seçiminin değişkenleri midir?

3. Öğretmenlerin müdürleri etkileme eylemlerinin sıklığını kendileri açısından algulamaları ile; çevrelerindeki öğretmenlerin etkileme eylemlerini yargulamaları farklı mıdır?

### Yöntem

Yukarıda ifade edilen soruların cevapları, Ankara ilinde, dört ilçeden, random yöntemiyle birer Endüstri Meslek (EML), Kız Meslek Lisesi (KML) ve Genel Lise'den (GL); yani toplam 12 okulda 561 öğretmenden, yazışma yöntemi anket tekniği ile toplanmıştır.

Veri toplama aracı anketin esasını, daha önce 100 öğretmenle yapılan bir ön çalışma sonucu belirlenen 56 etkileme eylemi oluşturmuştur. Anketin ön denemesi yapılmış; öğretmenlerin "yaparım", "giderim" vb. kendilerine yönelik anlatımları cevaplandırmada öz savunmaya girdikleri, uygulamadaki eylemlerini örtmeye yöneldikleri gözlenmiştir. Aracın güvenilirliğini engelleyen bu durumu azaltmak amacıyla başka bir öğretmen grubundan yeni bir formla çevresindekilerinin bu eylemleri hangi sıklıkta kullandıklarını belirlemeleri istenmiştir. Yapılan istatistiksel çözümlemede bu ankette verilen cevapların ilk uygulamada farklı sonuçlar verdiği saptandı. Daha sonraki aşamada öğretmenlerin kendini algulaması ile başkalarını yargulamasını amaçlayan iki anket formu, aynı okuldaki eşit sayıda iki grup öğretmene verildi. Yapılan analizlerde iki formun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu saptandı, gözlemlendi. Alan uzmanları ile yapılan tartışmalarda, tek formun öğretmenin kendini savunmasını; diğer örneğin ise başkalarını yargulamasını ortaya koyacağı belirlendi. Bu iki yönelimin dengelenebilmesi için iki formun birlikte kullanılmasına karar verildi.

Anket maddelerine verilen cevaplar amaçlara uygun olarak üç boyutta işlenip yorumlanmıştır.

1. Okul müdürlerini etkileme sürecine ilişkin 56 eylemin her birinin seçeneklerine verilen işaretlerin değişkenlere göre farklı bir dağılım gösterip göstermediği, khi kare testi ile sınıandı.

2. Öğretmenlerin bir etkileme eylemini hangi sıklıkta kullandıklarını belirlemek için seçeneklerdeki frekansların "her zaman" (5), "çok sık" (4), "sıkça" (3), "çok seyrek" (2), "Hiç bir" (1) ortalamaları bulunmuştur. Bu dört aralık beş eşit ölçek aralığına bölünmüştür. Böylece "hiçbir zaman" 1-1.80, "çok seyrek" 1.81-2.60, "sıkça" 2.61-3.40, "çok sık" 3.41-4.20, "her zaman" 4.21-5.00 sıklığını ifade etmesi öngörülmüştür. Bu nedenle küçük ortalama değerler, etkileme eyleminin seyrek kullanıldığı yönünde yorumlanmıştır.

3. Müdürü etkileme eylemlerinin kullanılma sıklığını belirlemede, öğretmenlerin algılama ve yargulamaları arasındaki fark (t) testi ile sınıanmıştır. İstatistiksel sınamalarda farkların anlamlılığı .05 düzeyinde sınıanmıştır.

### Bulgular ve Yorum

#### Öğretmenlerin Etkileme Güçlerini Kullanma Sıklığı

Araştırmada kullanılan ankette tanımlanan yedi güç alanına ilişkin olarak değerlendirmeleri için öğretmenlere verilen 56 etkileme eyleminin kullanılma sıklığına göre dağılımı Çizelge 1'de özetlenmiştir.

Çizelge 1

#### Her Güç İçin Belirlenen Etkileme Eylemlerinin Kullanılma Sıklığı

Güçler	Kullanma Sıklıkları ve Eylem Sayıları				
	Her zaman	Çok sık	Sıkça	Çok seyrek	Hiçbir zaman
Mevki Gücü	—	1	1	—	—
Kişilik Gücü	1	1	4	6	3
Ödül Gücü	—	—	2	7	3
İlgi Gücü	—	1	1	1	2
Uzmanlık Gücü	—	1	1	1	2
Güçsüzlük Gücü	—	—	—	—	4
Ceza Gücü	—	—	1	2	3
Toplam	1	3	9	20	23

Ulaşılan bulgulara göre, güçlerin kullanılma sıklığı şöyledir.

1. Mevki gücü genelde "sıkça" kullanılmaktadır.
2. Kişilik gücünün kullanılma sıklığı "her zaman" ile "hiçbir zaman" arasında geniş bir dağılım göstermektedir.
3. Ödül gücünün kullanılma ortalaması "çok seyrek"tir.
4. Öğretmenler, ilgi gücünü tanımlayan eylemlerin çoğunu "hiçbir zaman" göstermediklerini ifade etmişlerdir.
5. Öğretmenlerin branşlarının uzmanı olarak, uzmanlık gücünü tanımlayan eylemleri "çok seyrek" gösterdikleri belirlenmiştir.
6. Öğretmenler güçsüzlük gücünü "hiçbir zaman" kullanmadıklarını belirtmişlerdir.
7. Ceza gücü, öğretmenler tarafından "çok seyrek" kullanılmaktadır.

Ulaşılan bulgular, öğretmenlerin okul müdürlerini etkilemek için varolan güçlerinden bir kısmını kullandıklarını, bir kısmını hiçbir zaman kullanmadıklarını ya da bunların farkında olmadıklarını düşündürmektedir.

#### **Etkileme Eylemlerini Kullanmada Değişkenlerin Etkisi**

1. Okul türü, öğretmenlerin müdürü etkilemekte seçtiği güçlerin ve bunların kullanım sıklığını etkilemektedir.
2. Üç okul türünden, endüstri meslek liselerinde güç kullanımının daha etkili olduğu; buna karşılık en az kız meslek liselerinde güç kullanıldığı saptanmıştır.
3. Müdürlerin benimsediği yönetim stili öğretmenlerin etkileme eylemlerinin seçim ve sıklığında önemli bir değişken olarak görülmektedir.
4. Demokratik yöneticilerle çalışan öğretmenlerin müdürlerini etkilemede güçlerini hem daha sık kullandıkları; hem de olumsuz güç kullanma eylemlerini otoriter müdürlerle çalışanlardan daha seyrek tercih ettikleri belirlenmiştir.
5. Uzmanlık değişkeni olarak, meslek dersleri öğretmeni ya da kültür dersleri öğretmeni olmak; etkileme eylemlerine ilişkin güçleri kullanma sıklıklarını belirlemede önemli bir değişken olarak görülmemektedir.
6. Cinsiyet değişkeni, 56 etkileme eyleminde 20 tanesinin sıklığını belirlemede bir etken olarak görülmektedir.
7. Bayan öğretmenler kişilik ve ödül gücünü ilişkin iki eylemin dışında, güçlerini asgari düzeyde kullanmaktadırlar.



8. Kıdem değişkeni sadece ilgi gücüne ilişkin iki etkileme eyleminin kullanılma sıklığını belirlemede bir etken olarak görülmüştür.

9. Genç öğretmenler müdürü etkilemekte ilgi gücüne ilişkin iç etkenleri; kıdemli öğretmenler ise dış etkenleri kullanmayı yeğlemektedirler.

Eylemlerin kullanılma sıklığını etkileyen bu değişkenler içinde ilk sırayı, okul türü ve müdürün yönetim stili almaktadır. Bu durum okul türünün farklı değerler ve gelenekler oluşturması ile müdürün benimsediği yönetim stiline farklı güçleri kullanma isteği ve ortamı yarattığı ile açıklanabilir.

### **Okul Müdürlerini Etkileme Eylemlerinin Algılanması ve Yargılanması**

Öğretmenlerin müdürlerini etkileme eylemlerinin sıklığını kendileri açısından algılamaları ile çevrelerindeki öğretmenlerin etkileme eylemlerini yargılamaları birbirinden farklıdır.

Öğretmenler kültürel boyutta meslek değerleri açısından uygun buldukları eylemleri kendilerinin çevredekilerden daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonunda, öğretmenlerin çağdaş yönetimin ast-üst ilişkileri, yetki, güç, etki-etkileme konularında anlayış ve davranış sınırlılıkları olduğu; üstlerini etkilemekte kazanılmış yeterliklerinin geleneksel kültür değerleri ve bürokratik kalıplarla biçimlendiği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulgularının kaynağı ile sınırlı olarak; öğretmenlerin,

1. Okul müdürlerini etkilemede varolan güçlerini etkili biçimde kullanmadıkları,
2. Okul müdürünü etkileme konusunda yoğun istek ve çabalarının olmadığı,
3. Etkileyici iletişim yöntem ve tekniklerinin bir kısmına kültürel yabancılık duydukları,
4. Çalıştıkları okulun türü, yöneticinin benimsediği yönetim stili ve kendi cinsiyetlerinin müdürle olan etkileşimlerini farklılaştırdığı,
5. Toplumsal yaşamda sıkça kullanılan politik güçleri sağlamakta ve kullanmakta yetersiz kaldıkları,
6. Okul yönetimini etkileyecek örgütsel güçlerden yeterince yararlanmadıkları,
7. Müdürü etkilemede okul içi rutin mesleki faaliyetlere ağırlık verdikleri,
8. Geleneksel meslek değerlerine bağlı görünmeyi tercih ettikleri,
9. Okul gibi sosyal bir örgütte, eğitim gibi iletişime dayalı teknik bir ortamda, iletişim ve etkileme konularında katı, modası geçmiş biçimsel kalıpları kullandıkları,

10. Kendilerinin mesleki değerleri ile uyuşan etkileme faaliyetlerini daha çok kullandıkları yönünde algıladıkları yargılarına ulaşmak mümkündür. Bu yargılar doğrutusunda şu öneriler getirilebilir.

1. Öğretmenliğe ilişkin biçimsel ve davranışsal norm ve değerler çağdaş yaşam çerçevesinde yeniden tanımlanıp; meslek üyelerine kazandırılmalıdır.

2. Öğretmenler ve okul müdürleri iletişim ve ast-üst ilişkileri konularında daha da yetkinleştirilmelidir.

3. EML ve KML'nin öğretmen ve yönetici kadrolarının cinsiyetini belirleyen "teamül" yeniden gözden geçirilmeli ve bu okullar daha karma bir yapıya kavuşturulmalıdır.

4. Bu araştırma,

a) farklı düzey ve türdeki okullarda,

b) okul müdürlerine yönelik,

c) eğitim kurumları dışındaki kurumlarda  
tekrarlanmalıdır.

5. Öğretmenlerin kullanım tercihlerini ve kullanım sıklıklarını belirttikleri güçleri hangi tercih ve sıklıkta kullandıkları okul müdürlerine sorulmalıdır.

6. Ankete verilecek cevapların değişip değişmediğini kontrol etmek amacıyla; belirli bir süre iletişim ortamında tutulan gruplarla karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalıdır.

#### KAYNAKLAR

- Ashenbrenner, L. and R. Snellig, 1988, "Commnicate with Power" Business Credit April.
- Aydın, Mustafa 1984, Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bas-Yay Matbaası
- Bursalıoğlu, Ziya, 1972, Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri Ankara: A.Ü.E.B.F. Yayın No: 87; 1991 Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış Ankara: Pegem Özel Eğitim Ltd.
- Gençtan, Engin, 1990, İnsan Olmak İstanbul: Remzi Kitavebi.
- Katz, D. and R. Kahn, 1977, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi Çev: Halil Can ve Yavuz Bayer, Ankara: TODAİE Yayın No: 167.
- Kazancı, Metin, 1977, "Örgütte Ast-Üst İlişisine Yönetilenin Etkisi" Yönetim Psikolojisi 1. Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiri (7-9 Aralık) TODAİE.
- Stoner, James, 1978, Management, U.S.A.: Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs.
- Torrington, D. and J. Chapman, 1983, Personel Management London: Prentice Hall.