

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ İSTİSMARI

Buket UYAR¹Soner POLAT²

Makale Bilgisi	Özet
Makale Türü Araştırma Makalesi	<p>Araştırmanın amacı eğitim yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimlerini, güç istismarının sebeplerini ve sonuçlarını araştırmaktır. Çalışmamızda güç kaynaklarının türleri, istismarın çeşitleri açıklanmış, eğitim yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimleri, güç istismarının sebepleri, sonuçları ve güç istismarı ile baş etme yolları üzerinde çalışılmıştır. Çalışmada araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bu araştırma yöntemi gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri ile oluşturulan bir araştırma biçimidir. Araştırmamızda olaylar ve duygular irdeleneceği için bu araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim(fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji olaylar, durumlar ve deneyimleri bireyin nasıl yorumladığını inceleyen bilim çeşididir. Çalışma gurbumuz maksimum çeşitlendirme yöntemi ile oluşturulmuştur. Araştırma, Kocaeli'nin Derince, Dilovası ve Körfez ilçelerinde görev yapan farklı okul, kademe, tür ve branşlardan 34 öğretmenle yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış olup, görüşme formu hazırlanmıştır. Veri analizleri Betimsel Analiz tekniği ile yapılmıştır. Betimsel analizde kendileriyle görüşülen veya gözlenen bireylerin görüşleri, doğrudan ifadelerle aktarılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin sözlü olarak, davranışsal olarak ve yetkilerini kötüye kullanarak istismarda buldukları tespit edilmiştir. Öğretmenler arasında istismara en fazla uğrayanların kadın öğretmenler ve mesleki tecrübesi az olan öğretmenler olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada güç istismarı uygulanan okullarda öğretmenlerin verimli çalışmadıkları, risk ve sorumluluk almak istemedikleri, okuldan en kısa sürede ayrılmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. Eğitim yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanırken dikkatli olmaları gerektiği zorlayıcı güç ve yasal gücün yerine daha empatik ve hoşgörülü bir yönetim şekli kullanmalarının verimi ve başarıyı arttıracığı anlaşılmaktadır.</p>
<i>Makale Geçmişi:</i>	
Başvuru 23.04.2023	
Kabul 26.06.2023	
<i>Anahtar Kelimeler:</i>	
Güç, İstismar, Mobbing, Güç Kaynakları	

POWER ABUSEMENT OF EDUCATION ADMINISTRATORS

Article Information	Abstract
Article Type Research Article	<p>The aim of the research is to investigate the ways in which educational administrators show power abuse, the causes and consequences of power abuse. In our study, the types of power sources, the types of abuse were explained, the ways of showing the abuse of power by the education administrators, the causes and consequences of the abuse of power and the ways of coping with the abuse of power were studied. Qualitative research method, one of the research methods, was used in the study. This research method is a form of research created with data collection methods such as observation, interview and document analysis. This research method was preferred because events and emotions will be examined in our research. Phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used. Phenomenology is a type of science that studies how an individual interprets events, situations and experiences. Our working group was formed with the maximum diversification method. The research was conducted with 34 teachers from different schools, grades, types and branches working in Derince, Dilovası and Körfez districts of Kocaeli. Semi-structured interview technique was used as the data collection technique and an interview form was prepared. Data analyzes were made with the Descriptive</p>
<i>Article History:</i>	
Received 23.04.2023	
Accepted 26.06.2023	
<i>Keywords:</i>	
Power, Abuse, Mobbing, Power Sources	

¹ Müdür, MEB, buket417206@gmail.com, ORCID: 0009-0007-0329-2124² Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, spolat@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2407-6491

Analysis technique. In the descriptive analysis, the opinions of the individuals who were interviewed or observed were conveyed with direct expressions. As a result of the research, it was determined that the education administrators abused verbally, behaviorally and by abusing their authority. It has been understood that the most abused among teachers are female teachers and teachers with less professional experience. In the research, it is revealed that teachers cannot work efficiently in schools where power abuse is applied, they do not want to take risks and responsibilities, and they want to leave the school as soon as possible. It is understood that education administrators should be careful when using their power resources and using a more empathetic and tolerant management style instead of coercive power and legal power will increase efficiency and success.

Kaynakça Gösterimi: Uyar, B., & Polat, S. (2023). Eğitim yöneticilerinin güç istismarı. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*, 4(1), 27-40

1. GİRİŞ

İstismar bir bireyin iyi niyetini sömürerek ya da hakkını gasp ederek çıkar sağlamak olarak tanımlanabilir. Üretim ve rekabetin tüm dünyayı etkisi altına alması devletlerin ve sonucunda da insanoğlunun daha fazla hırs ve bencillığe bürünmesine sebep olmuştur. Bu durumun en çok yaşandığı ortamlar iş yaşamlarıdır. Başarı isteği ve bunun sonucu oluşan hırs ve ego duyguları bütün meslekleri olduğu gibi eğitim camiasını da etkisi altına almıştır.

Güç, davranış ve düşünce yönünden etki yapabilme veya bir etkiye tepki gösterebilme yeteneğidir. Bir başka tabirle bir kişinin başkasını kontrol edebilme ve etkileyebilme potansiyelidir. İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte ilişkileri düzenleme amacıyla hiyerarşiye ihtiyaç duyulmuştur (Özkalp ve Kirel, 2011, s.131). Zamanla toplumlar değişmiş, örgütsel yapılar oluşmuş ve amaçlarına ulaşabilme adına yönetim kadroları ortaya çıkmıştır. Maddi kaynaklardan ve insan gücünden en fazla şekilde verim alınması yöneticilerin görevi olarak tanımlanmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007, s.352). Bunu sağlamak amacıyla yöneticinin çalışanlar üzerinde gücünü kullanması beklenmektedir.

Yöneticilerin kullandığı 5 güç türü bulunmaktadır. Bunlar; zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Zorlayıcı güç; otokratik lider özelliğindeki yönetim anlayışının kullandığı güç kaynağıdır. Bu anlayışta insan bir makinaya benzetilmiştir. Özellikle geçmiş yıllarda bu liderlik türü ve bu güç kaynağının kullanılması esas alınmıştır. Ancak son yıllarda bu kaynağın kullanımı ile çalışanlardan verim alınma oranının çok da üst düzeyde olmadığı anlaşılmıştır (Helvacı ve Kayalı, 2010, s.129).

Ödül Gücü; yöneticinin, çalışanları örgütün amacına ulaşması amacıyla istenilen davranışları gerçekleştirmesi durumunda ödüllendirmesi esasına dayanır. Bu gücün etkililiği ödülün kişi tarafından ne derecede istendiğine, ödülün cazipliğine bağlıdır (Koçel, 2015, s.568). Örgütlerde başarı ve üretkenliği sağlamada ya da istenmeyen durumların ortadan kaldırılmasında ödül gücü kullanılır (Wagner ve Hollenbeck, 2010).

Yasal güç; kişilerin buldukları makamı, görevi gereği ellerinde bulundurdukları gücü ifade etmektedir. Bu güç otoriteyi temsil etmektedir. Çalışanlar, üst kademelerce verilen komutları yapmak zorunda olduklarını düşünürler (Deniz ve Çolak, 2008, s. 304).

Uzmanlık Gücü; yöneticinin bulunduğu iş ile ilgili tecrübe, bilgi ve becerisinin astları tarafından kabul edilir düzeyde olmasından kaynaklı elde edilen güç türüdür. Tecrübe ve donanımın bulunduğu kişi sayısı ve bilgiye ulaşma istek ve ihtiyacı gücün etkisini artırır. Bu güç çalışanların, yöneticiye güvenmesine ve yöneticinin vermiş emirleri, isteklerini yerine getirme davranışını sergileme eğilimini geliştirir. Yönetici sahip olduğu bilgi, donanım ve sosyal konumla bu gücü elinde tutar (Aslanargun, 2010, s.187). Yöneticiler, çalışanların sıkıntılarını uzmanlığı ile çözüme kavuşturabiliyorsa, çalışanlar için bir bilgi kaynağıdır ve onları etkileme fırsatına yakalamış olurlar. Çalışanlar yöneticilerin, özel bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünürler. Özellikle yöneticilerin bu güce sahip olmaları beklenir (Bolat vd., 2015, s. 180).

Karizmatik Güç; yöneticinin çalışanlarını etkileyen kişisel özelliklerinin, sevgi, saygı ve güven duygusu oluşturmasını anlatır ve direkt yöneticinin karakteri ile bağlantılıdır. Yönetici çalışanlarda hayranlık duygusu oluşturur. Çalışanların yöneticileri ile kendilerini özdeşleştirme düzeyleri arttıkça karizmatik gücün işlevselliği artmaktadır (Bolat vd., 2015, s. 180). Karizmatik güç yöneticinin saygınlığını artırır. Kişilerde ideal yönetici düşüncesi oluşturur ve çalışanların etkileşim içerisinde bulunma, sadakat isteğini artırır. Yöneticiyi sevmesi ve onun iyi bir insan olduğunu düşünmesi isteklerini yerine getirmesini olanak sağlar (Meydan ve Polat, 2010, s. 130).

Yöneticiler sorumlulukları yerine getirmek, eğitim öğretimde başarıyı elde edebilmek için çalışanların yüksek performansına ihtiyaç duymaktadırlar. Başarının en büyük unsurlarından biri de öğretmenlerin gayretli çalışmalarınıdır. Yönetici öğretmeni çalıştırmak için gücünü kullanır (Dağyar ve Kasalak, 2018, s. 972). Bu noktada kullanılan güç büyük önem taşır. Verilen gücün çalışana rahatsız edici boyutta olması durumu güç istismarını

ortaya çıkarır. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da yöneticinin kullanmış olduğu güç çeşitli şekillerde istismar boyutlarına gelerek örgütün yapısını bozmakta, verimi uzun vadede düşürmekte, başarıyı arttırmak istenirken örgüt çalışanlarının motivasyonunu azaltarak başarısızlığa sebep olmaktadır.

Ülkemizde birçok okulda eğitimciler ile yapılan görüşmelerde yöneticileri tarafından farklı şekillerde istismara uğradıkları ve bu sebeple mutsuz oldukları, değersizlik duygusuna kapıldıkları bilgisine ulaşılmaktadır. Bu durumun sonucunda da motivasyonlarının düştüğünü okul ortamında bulunmak istemediklerini belirtmektedirler.

Geçmiş yıllarda korku kültürünü barındıran otoriter yönetim anlayışı en çok benimsenen yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktaydı. Bunun sebebi yöneticilerin bu davranış biçimi ile yetiştirilmeleri ve kendilerine yöneticilik yapan kişilerin bu tür yönetim şeklini uygulamış olmalarıdır. Bilimsel araştırmaların sonucunda bu yönetim anlayışının kısa vadede başarıyı getirdiği ancak uzun vadede amaca ulaşamadığı gözlenmiştir. Korku kültürünün beraberinde eğitimcileri okul değişikliğine sürüklediği gözlemlenmiştir. Bu durum öğrencinin ve okulun başarısının düşmesine sebep olarak, güç istismarı uygulayan yöneticilerin bulunduğu okullarda çalışacak öğretmen bulunamazken, diğer okullarda öğretmenlerin norm kadro fazlası konumunda çalışmalarına sebebiyet vermektedir.

Özellikle 2000’li yıllardan bu yana ülkemizde yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın korku kültürü ile ters orantılı olduğunu göstermiştir (Özgan vd., 2012, s.203; Yıldız, 2013, s. 89). Örgütsel bağlılığı azalan öğretmenlerin okuldan uzaklaştıkları, meslekten soğudukları, performanslarının ve üretkenliklerinin düştüğü, öğrenciye karşı ilgi ve alakalarının azaldığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (Çetin vd., 2011, s. 62).

Uyan (2019) “Eğitim Kurumlarında Öğretmenlere Yönelik Mobbing” konulu araştırmasında, öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışlarını, bu davranışların sıklığını saptamak ve kişisel performans ile eğitim kurumunda psikolojik şiddet (mobbing) arasında nasıl bir bağlantının olduğunu irdelemiştir. Araştırma sonucunda hem öğretmenlerin birbirlerine hem de yöneticilerin öğretmenlere mobbing uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

Yıldız (2018) “İş yerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama” konulu araştırmasında, psikolojik istismar sorununun yaygınlık derecesini incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik istismar tutumlarına maruz kalma ile kişilerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Mobbinge maruz kalma ile kişinin hangi iş kolunda çalışıyor olduğu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kurbanın mobbing davranışlarına maruz kalma ile yaşı ve tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonuçlarına ulaşılmıştır.

Atmaca (2014) “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” ile ilgili çalışmada, eğitim yöneticilerinin kullandıkları güç çeşitleri ile öğretmenlerin yaşadıkları mobbing, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin zorlayıcı güç türü yerine, yapıcı bir yönetim şekli uygulamaları gerektiği, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, okulda yıldırma olaylarının yaşanmaması için önlem almaları önerilmektedir.

Kaya ve diğerlerinin (2013) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin destekleyici ve örgüt kültürüne değer veren liderlik sergilemeleri durumunda öğretmenlerin okula bağlandıkları, yöneticiye güven duymaları sonucunda üretkenliklerinin arttığını göstermiştir.

Eğitim örgütlerinde çalışanlardan maksimum verim alınması ülkenin geleceğini oluşturan çocukların her anlamda düzgün bir eğitim alarak hayata devam etmeleri ve eğitim kurumlarının geniş bir alana etki etmesi sebebiyle oldukça önemlidir. Eğitim çalışanlarının yüksek moral ve motivasyon ile görevlerini yapmaları, öğretmenlerin daha verimli ders işlemelerine, öğrencileri ile olumlu iletişim sağlamalarına sebebiyet verecektir. Öğrenciler eğitim kurumlarından sadece bilgi değil, tutum ve davranış da öğrenmektedirler. Bu sebeple eğitim çalışanları arasındaki iletişim ve olumlu izlenim ülke evlatlarının da toplumda nasıl davranması gerektiği konusunda örnek teşkil etmektedir.

Gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile Mobbing ve Yıldırma konularında alan yazında birçok araştırma bulunmasına karşın eğitim yöneticilerinin güç istismarı konusunda yeterli çalışma olmadığı görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticilerinin güç istismarının detaylı incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynaklarının çalışanlar ve okul iklimi üzerindeki etkisinin bilinmesi okul yöneticilerinin bu konu üzerindeki hassasiyetlerini arttıracaktır. Bu durum okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmalarını sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının personelleri üzerinde oluşturabileceği etkinin bilinmesi okul yöneticileri için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Eğitim Yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimlerini, güç istismarının sebeplerini ve sonuçlarını araştırmaktır. Yönetim, günümüze kadar güç ve otorite anlayışı ile süregelmiştir. Otoriterlik genel olarak başarılı bir yöntem gibi görünse de kısa süreli bir başarıyı sağlamakta, olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Çünkü çalışanların duyguları ve psikolojik durumları bir süre sonra bu durumu kaldıramamakta ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

Tüm toplumlar, en temel biçimiyle bile, toplumsal iş birliğine ve bir disipline gereksinim duyar (Vartia, 2002: s. 94). İnsanların gurup halinde bulunduğu tüm müesseselerde karar mercii idareciye, yöneticiye ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin karar sürecinde kendilerine verilen gücü amaçları dışında kullanmaları, istismar etmeleri müessesenin iklimini bozmakta ve verimi düşürmektedir. Geleneksel yaklaşım, yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak ifade ederken, çağdaş yaklaşım, iş görenleri motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Kayalı, 2011, s.15). Günümüz yönetim anlayışı bu doğrultuda kendini geliştirmektedir.

Eğitim yöneticileri kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlarken, konuları ve kişiliklerinden kaynaklanan güç ve yaptırımı sahiptirler. Yönetimi sağlarken de sahip oldukları gücü kullanmaktadırlar. Eğitim yöneticilerinin, öğretmenlere okulun amaçları doğrultusunda iş yaptırabilmelerinde ve onları psikolojik olarak motive etmelerinde, sahip oldukları gücü doğru ve etkili kullanmaları önemli rol oynar. (Argon vd., 2014, s. 27-28).

Yönetimde güç istismarı, yöneticinin sözlü ve sözsüz öğretmenlere yaşattığı istenmeyen durumlar sonucu öğretmenlerde olumsuz duygu ve düşüncelerin oluşması şeklinde tanımlanabilir. Bir eğitimciyi diğer insanların yanında aşağılamak, utandırmak, mahremiyetine müdahale etmek, öfkeli ve kaba bir şekilde konuşmak gibi davranışlar düşmanca davranışlara örnek verilebilir. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi kapsamında, istismarcı idarecinin öğretmenlerin bağlılığını, iş tatmini azalttığını ve iş-aile dengesini bozduğu ifade edilmektedir (Tepper, 2007, s. 261). Liderliğin karanlık yönü olarak değerlendirilen istismarcı idareci öğretmenlerin stresini artırarak olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Tepper, 2007, s. 275).

Özellikle eğitim alanında yeniliklere ayak uydurabilmek, öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak öğrenci ve veli motivasyonunu yükseltebilmek amacıyla öncelikle eğitimcileri motive etmek gerekmektedir. Bu araştırma ile öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç istismarı davranışlarını, bu davranışların sebeplerini ve güç istismarı sonucu oluşabilecek olumsuz durumlar hakkında bilgi kaynağı oluşması amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacı eğitim yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimlerini, güç istismarının sebeplerini, sonuçlarını ve başa çıkma yollarını araştırmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Eğitim yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimleri nasıldır?
- Eğitim yöneticilerinin güç istismarının sebepleri nelerdir?
- Eğitim yöneticilerinin güç istismarının sonuçları nelerdir?
- Eğitim yöneticilerinin güç istismarı ile baş etme yolları nelerdir?

2. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri ile oluşturulan bir araştırma biçimidir. Araştırmada olaylar ve duygular irdeleneceği için bu araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

2.1. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji olaylar, durumlar ve deneyimleri bireyin nasıl yorumladığını inceleyen bilim çeşididir. Araştırmanın Sosyolojide fazlaca kullanılan bu teknik ile öğretmenlerin yöneticilerin güç istismarı davranışları sergilediklerinde ne yaşadıklarını, ne hissettiklerini, bireysel ve örgütsel sonuçlarını anlamak ve çözüm yolları konusunda eğitimcilere yol gösterici olması beklenmektedir. Aslında günlük hayatta sıkça karşılaştığımız, bazen kanıksayıp çok da ciddiye almadığımız davranışların insanlar ve örgütler üzerinde ne derece etkili olduğunu birebir olayları yaşayan kişilerin cümleleri ile dinlemek eğitim yöneticilerinin davranışlarında ve söylemlerinde daha hassas ve seçici olmaları gerektiğini hatırlatacaktır.

2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubumuz Maksimum çeşitlendirme yöntemi ile oluşturulmuştur. Farklı özelliklerde öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Kocaeli'nin Derince, Körfez ve

Dilovası ilçelerinden farklı okul kademe, tür ve branşlardan 34 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ad ve soyadları kullanılmamış, Ö1,Ö2,Ö3... şeklinde kodlamalar yapılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış olup, araştırmacının dışında anketör kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	21	62
	Erkek	13	38
Meslekte Geçen Süre	0-5 yıl	5	15
	6-10 yıl	10	30
	11-15 yıl	4	12
	16-20 yıl	6	17
	21 yıl ve üzeri	9	26
Okul Türü	Anaokulu	2	6
	İlkokul	4	12
	Ortaokul	8	24
	Lise	20	58
Eğitim Durumu	Üniversite	27	79
	Yüksek Lisans	6	18
	Doktora	1	3

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, nitel bir araştırma tekniği olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Açık uçlu sorular sorularak araştırma verileri toplanmıştır. Araştırmada veri toplama araçlarını tespit ettikten sonra veriler toplanmaya başlanmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılması sebebiyle yarı yapılandırılmış görüşme aşamasının yanında gözlem ve doküman çözümleme gibi yöntemlerden de yararlanılmıştır. Görüşme aşamasında soruların açık ve anlaşılır bir biçimde görüşmeciye yöneltilmesi ve gerekli olması halinde ek sorularla konunun detaylandırılması sağlanmıştır.

Görüşmede bireyin iç dünyasında neler yaşadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Görüşme yoluyla araştırılan konu ile ilgili katılımcının yaşamışlıklarına, tepkilerine, düşüncelerine, duygularına ve gözlenemeyen bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu sebeple bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun içeriğinde araştırmacının birinci bölümünde bahsedilen problem ve alt problemlere ilişkin 4 adet görüşme sorusu yer almaktadır.

Araştırmacının alt problem cümleleri:

1. Eğitim yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimleri nasıldır?
2. Eğitim yöneticilerinin güç istismarının sebepleri nelerdir?
3. Eğitim yöneticilerinin güç istismarının sonuçları nelerdir?
4. Eğitim yöneticilerinin güç istismarı ile nasıl başa çıkıyorsunuz?

Alt problemlere ilişkin görüşme soruları:

1. Okul yöneticileri güç istismarı olarak ne tür davranışlar sergiliyorlar?
2. Sizce eğitim yöneticilerini güç istismarına yönelten durumlar nelerdir?
3. Eğitim yöneticilerinin güç istismarı sizde ne tür etkiler bırakıyor?
4. Okul Yöneticilerinin güç istismarına karşı siz ne yapıyorsunuz?

Görüşme soruları görüşmenin amacına ulaşılacak şekilde planlanmıştır. Sorular katılımcıların kolaylıkla anlayabileceği şekilde açık bir dille yazılmıştır. Görüşme esnasında sonda sorular ile desteklenmiştir. Konunun tam açıklanabilmesi ve sağlıklı veri toplanabilmesi için bu görüşmelerin farklı okul türlerinde görev yapan farklı branşlardan öğretmenlerle yapılması uygun bulunmuştur. Görüşmeler yapılmadan yasal olarak gerekli izinler alınmıştır. Tüm görüşmeler bireysel görüşme şeklinde olup yüz yüze yapılmıştır. Bazı durumlarda görüşme yapmak için anketör kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Veri analizleri Betimsel Analiz tekniği ile yapılmıştır. Betimsel analizde kendileriyle görüşülen bireylerin görüşlerine, doğrudan kullanmış oldukları ifadelerle yer verilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler araştırmanın alt problemleri göz önünde bulundurularak irdelenmiştir.

Betimsel Analiz: Bu yöntemde amaç görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçlarının bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Veriler daha önceden belirlenmiş temalara göre gruplandırılır, özetlenir ve yorumlanır. Bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturularak gerekli olması halinde olgular arasında karşılaştırmalar yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.224).

Betimsel analizde veriler temalar, alt temaları ve kodlar başlıkları altında irdelenmiştir.

Verilerin kodlanması: Bu aşamada araştırmacı, ulaştığı verileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve bu bölümlerin kavramsal olarak ne anlama geldiğini tespit etmeye çalışmıştır. Bu bölümler kimi zaman bir sözcük, kimi zaman bir cümle ya da paragraf, kimi zaman da bir sayfalık bulgular olabilmektedir. Gruplandırmalarda anlamlı bir kısım oluşturan bölümler ayrılmıştır.

Temalar ve alt temaların bulunması: İlk olarak tespit edilen kodlardan yola çıkılarak verileri genel anlamda betimleyebilen alt temalar oluşturulmuştur. Bu amaçla önce kodlar bir arada gruplandırılmış ve incelenerek ortak yönler tespit edilmiştir.

Verilerin Kodlara, Alt Temalara ve Temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması: Üçüncü aşamada, bu çalışma sistemi doğrultusunda elde edilen veriler düzenlenmiş ve belirli bulgulara göre veriler anlamlandırılarak yorumlanması sağlanmıştır. Araştırmacı bu aşamada kendi görüşlerine ve yorumlarına yer vermeden toplanan bilgileri işlenmiş bir biçimde okuyucuya sunmuştur.

Bulguların Yorumlanması: Elde edilen verilerin yorumlanmasında ve anlamlandırılmasında araştırmacının görüş ve yorumları nitel araştırmada önemli bir rol oynar. Bu sebeple araştırmacının, bu son aşamada elde ettiği verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden-sonuç ilişkileri tespit etmek, bulgulardan bazı sonuçlar çıkarmak için tespit edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalarda bulunması gerekmektedir.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmada sayısal veriler öne çıkarılırken, nitel araştırmada bir olgunun niteliği ön plandadır (Kirk ve Miller, 1986). Lincoln ve Guba (1985), bu doğrultuda “iç geçerlilik” yerine “inandırıcılık”; “dış geçerlilik” yerine “aktarılabirlik”; “iç güvenilirlik” yerine “tutarlılık”; “dış güvenilirlik” yerine “teyit edilebilirlik” kavramlarını nitel araştırmalarda kullanmayı uygun görmüştür. İnanırıcılıkta, uzun süreli etkileşime, derin odaklı veri toplama, çeşitlemeye, uzman incelemesine, katılımcı teyidine önem vermiştir. Aktarılabirlikte, ayrıntılı betimlemeye, amaçlı örneklemeye dikkat etmiştir. Tutarlılıkta, tutarlılık incelemesine özen göstermiştir. Teyit edilebilirlikte, teyit incelemesi stratejilerinin uygulanmasını önermektedir (akt: Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmanın yapıldığı ortamda bulunmak araştırmacının önyargılarını kontrol etmesine yardımcı olur. Bu süreçte veri toplamak için yeterli zamanın ayrılması araştırmacının çalışma yapılan grubun kültürünü, dilini ya da görüşlerini anlaması için derinlemesine anlayış geliştirmesine sağlar. Bu bağlamda, katılımcılar ile uzun süreli etkileşimde bulunulması amacıyla zaman sınırlamalarının olmadığı, katılımcıların rahat ettiği ve süre kısıtlaması olmayan bir görüşme ortamı hazırlanmıştır. Katılımcıların uygun gördükleri görüşme sürelerinin, görüşmede veri toplama kalitesini arttırdığı düşünülmektedir. Bazı durumlarda katılımcıların rahatlıkla görüşlerini belirtebilmeleri amacıyla anketörden yararlanılmıştır. Bu durum, verilerin, çeşitliliğini ve tutarlılığını arttırmıştır. Özellikle, ara tatilde ve çalışma saatleri dışında gerçekleştirilen görüşmelerde, okullardaki aktif mesainin olmaması güç istismarının geçici olarak durduğu ancak halen mağduriyeti devam eden katılımcılardan toplanan veriler travmanın geçici ve dönemsel olmadığını kanıtlamaktadır. Bu durum aynı zamanda, “derin odaklı veri” toplamaya yardımcı olmuş, elde edilen bulgular sürekli yorumlanarak, fark edilmeyen bazı sonuçların ortaya çıkması sağlanmıştır. Bazı katılımcılar, aynı okul ortamında, farklı sebeplerden dolayı güç istismarına uğramış, bu durum verilere çoklu gerçeklik imkânı sağlamıştır. Sonraki aşamada, katılımcılar ile her bir görüşme sonrası veriler, özet olarak aktarılmış ve teyidi sorgulanmıştır. Bu teknikle geçerlilik ve güvenilirlik güçlendirilmiştir. Yetersiz sonuçları ele alma, kapalı yanıtlara dayalı temalar, verileri yanlış yorumlama gibi hatalar nitel çalışmanın inanılabilirliğini tehlikeye

düşürür. Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi inanılabilirlik konusunda alınabilecek önlemlerden bir diğeridir. Bu sebeple araştırmanın aşamalarında, uzman bir araştırmacı ile değerlendirmeler yapılmış ve dönütler alınmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu aşamasında araştırmanın konusu ile ilgili olarak, Okul yöneticilerinin güç istismarı gösterme biçimlerini, eğitim yöneticilerinin güç istismarı gösterme sebeplerini, eğitim yöneticilerinin güç istismarı yapma sebeplerini ve öğretmenlerin güç istismarı ile baş etme yollarını açıklayan verileri içeren tablolar yer almaktadır. Farklı kademede resmi okul türlerinde görev yapan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada dört adet alt problem cümlesi bulunmaktadır. Bu problem cümleleri doğrultusunda dört adet görüşme sorusu mevcuttur. Görüşme sorularına, katılımcıların verdiği cevaplar betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Bu bulgulara ilişkin oluşan; temalar, alt temalar ve bu kodlara ilişkin alıntılar tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Güç İstismarı Gösterme Biçimlerine Yönelik Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Sözlü ve Davranışsal Güç İstismarları	Sözel Dil	Rencide edici konuşma	Ö1, Ö5, Ö10, Ö13, Ö14, Ö27, Ö33
		Kinayeli Konuşma	Ö9, Ö13, Ö14, Ö15, Ö24, Ö26
		Tehdit İçeren Konuşma	Ö2, Ö3, Ö4, Ö9, Ö10, Ö12, Ö14, Ö15, Ö31
		Taciz Edici Konuşma	Ö14, Ö29
		Sert ve Yüksek Sesli Konuşma	Ö1, Ö2, Ö13, Ö16, Ö17, Ö19, Ö20, Ö29, Ö30
Kötü Muamele	Kötü Muamele	Rahatsız Edecek Şekilde Bakma,	Ö1, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15, Ö19
		Görmezden Gelme,	Ö16
		Öğretmenlerin Çalışma Şartlarını Zorlaştırarak Yıldırma Çalışma	Ö2, Ö6, Ö17, Ö18, Ö23
		Fiziksel şiddet,	Ö14, Ö27
Görevin kötüye kullanılmasına yönelik güç istismarları	Adaletsiz Kararlar	Görev Dağılımlarında Adaletsizlik Yapma	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö26, Ö28, Ö29, Ö30, Ö31, Ö32, Ö33, Ö34
		İzin Verme	Ö7, Ö17, Ö26, Ö30
		Geç Kalma Durumunda İdare Etme	Ö9, Ö30, Ö31, Ö33

Tablo 2 Devam: Okul Yöneticilerinin Güç İstismarı Gösterme Biçimlerine Yönelik Veriler

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Görevin kötüye kullanılmasına yönelik güç istismarları	Adaletsiz Kararlar	Raporu Teslim Etme Durumlarında Adaletsizlik	Ö26
		Performans Değerlendirme	Ö2, Ö9, Ö24
		Ödül ve Başarı Belgelerinde Adaletsizlik	Ö4
Yetkisi Dışında Hareketler	Sınıfa girerek öğretmene müdahale etme	Sendikaya üye olma konusunda baskı yapma	Ö2, Ö13, Ö14, Ö18, Ö27, Ö30, Ö34
		Öğretmenler Kurulu kararını uygulamama	Ö2, Ö12, Ö18, Ö20, Ö21, Ö22
Yetki Dışı Kararlar	Öğretmeni norm fazlası yapma	Öğrenci, veli ve personelden bilgi toplama	Ö6
		Velileri ve öğrencileri öğretmeni şikayet etmeleri yönünde yönlendirme	Ö14, Ö17, Ö19, Ö23, Ö31
		Nöbet görevini icra edip etmediğini kontrol etme	Ö15, Ö19, Ö31
		Derse giriş-çıkış saatlerini takip etme	Ö14, Ö25, Ö26, Ö27
		Defter ve evrak kontrolü yaparak öğretmenin açığını	Ö14, Ö25, Ö26, Ö27

Görüşmecilerden alınan bilgilere göre okul yöneticilerinin güç istismarı gösterme biçimlerine dair temalar 2 ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar: Sözlü ve davranışsal güç istismarları, görevin kötüye kullanılmasına yönelik güç istismarları.

Katılımcıların ifadelerine göre sözel dil; rencide edici, kinayeli, tehdit eden, taciz edici, sert ve yüksek sesli olarak kodlara ayrıldığı ortaya koymaktadır. Tablo incelendiğinde yöneticilerin sözlü güç istismarı olarak sıklıkla sert ve yüksek sesli konuştukları sonrasında ise tehdit içeren söylemlerde buldukları anlaşılmaktadır. Ö10 ile yapılan görüşmede “Öğretmenleri baskı altına almak için bağırarak, korkutmak, tehdit, rencide edici konuşmalarla yaklaşabiliyorlar.” ifadesi yer almaktadır. Ö13 “Ders Programının dağınık yapılması, görev dağılımlarında adaletsizlik, üslubun değişmesi, kinayeli konuşma, toplantı esnasında öğretmen arkadaşlarımızın yanında rencide edici konuşmalar, öğrencilerin önünde rencide edici konuşmalar.” şeklinde yaşadıklarını anlatmıştır. Katılımcılardan Ö14 ve Ö29 nadiren, özellikle adaylık döneminde, yalnız ortamlarda sözlü cinsel taciz durumlarının yaşanabildiği beyanında bulunmuşlardır.

Katılımcıların ifadelerinden okul yöneticilerinin kötü muamele olarak; rahatsız edecek şekilde bakma, görmezden gelme, öğretmenlerin çalışma şartlarını zorlaştırarak yıldırma ve fiziksel şiddet davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Rahatsız edecek şekilde bakma, öğretmenlerin çalışma şartlarını

zorlaştırarak yıldırıma çalışma en fazla karşılaşılan davranışlardandır. Örneğin Ö19 “İletişimsizlik, emir verme, rahatsız edici bakışlar, velilerden öğretmen ile ilgili olumsuz bilgiler toplama ve velileri öğretmeni şikâyet etme konusunda yönlendirme.” Yanıtını vermiştir. Ö11 ise ilk sorunun cevabında “Öğretmeni sürekli takip ederek açığını yakalama.” beyanında bulunmuştur. Ö23 ise “Öğretmenler çalışma ortamını zorlaştırmakla tehdit ediliyor ya da zorlaştırılıyor. Okulda öğrenciler hafife olarak kullanılıp kendilerini eleştiren kişileri fişleme yoluna gidiliyor. Kendi tarafında olmayan, yani sendika gibi, kişileri uydurma sebeplerden soruşturmalarla uğraştırıp yıpratıyorlar.” cevabını vermiştir.

Ö27 cevabında “Hakaret etmek, psikolojik hatta şahit olmayan yerde fiziksel şiddet” sözleri ile nadiren de olsa Fiziksel Şiddet davranışının sergilendiğini göstermektedir.

Görevin kötüye kullanılmasına yönelik güç istismarları; adaletsiz kararlar, yetki dışında hareketler, yetki dışı kararlar ve etik dışı hareketler olarak alt temalara ayrılmıştır.

Adaletsiz Kararlar; Görev Dağılımlarında adaletsizlik yapma, izin, geç kalma, raporu teslim etme durumlarında adaletsizlik yapma ve performans değerlendirmelerinde, ödül ve başarı belgelerinde adaletsizlik yapma olarak kodlanmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere bu alt temada en fazla yapılan gözlemlenen güç istismarı görev dağılımlarında adaletsizlik yapma davranışıdır.

Yetkisi Dışında Hareketler ise sınıfa girerek öğretmene müdahale etmek, sendikaya üye olma konusunda baskı yapma, tek başına karar alma, kurul kararını uygulamama, Öğretmeni norm fazlası yapma olarak kodlara ayrılmıştır. Örneğin Ö34; “Özellikle aday öğretmenlere sendikaya üye olma konusunda baskı yapıyorlar.” cevabını vermiştir. Katılımcılar arasında Ö6 “İstemedikleri öğretmeni norm fazlası yaparak yerine daha önce çalıştırdıkları ve istediklerini yaptırdıkları ücretli öğretmenleri çalıştırıyorlar.” cevabını vermiştir. Ö20 ise şu ifadelerle açıklamaktadır; “Bireysel karar mekanizması olduklarını düşünüp kişisel karar vermeleri, personelin fikrine saygı duymamaları, Sınıfın öğretmene ait olduğu gerçeğini kabullenememeleri, kendilerini okulun hâkimi (sahibi) olarak görmeleri, her şeyi ben bilirim bencilliği ile hareket etmeleri.”

Yetki Dışı Kararlar alt temasında, yönetmeliklerde birçok konuda Öğretmenler Kurulu’nun kararı ile işlem yapılması gerekirken Tablo 2 de idarecilerin kurul kararını dikkate almayarak kendi kararlarını uyguladıklarını görmekteyiz. Öğretmeni norm fazlası yapma davranışı da yetkinin üzerine çıkılarak nadiren yapılan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etik Dışı Hareketler alt temasında; Öğrenci, veli ve personelden bilgi toplama, öğretmeni şikâyet etmeleri yönünde yönlendirme yapma yer almaktadır.

Tablo 3 : Eğitim Yöneticilerinin Güç İstismarının Sebeplerine Yönelik Veriler

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Dış Etkenlerden Kaynaklı Sebepler	Atama Biçimleri	Liyakat Atamalar	Ö3, Ö30, Ö31, Ö32
	Talep, Şikâyet ve Baskılar	Velilerin şikâyetleri	Ö6, Ö28
		Öğretmenlerin Talepleri	Ö6, Ö13, Ö14, Ö28
		Üst makamlar, sendikacılar tarafından uygulanan baskı	Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö21, Ö23, Ö26, Ö27, Ö28, Ö31, Ö32, Ö33, Ö34
Yöneticinin Kendisinden Kaynaklı Sebepler	Geçmiş yaşantılar	Otokratik yönetim ve yaşanmış olaylar	Ö1, Ö2, Ö4, Ö7, Ö10, Ö16, Ö21, Ö25, Ö34
		İyi niyetin kötüye kullanılması,	Ö6, Ö7, Ö13, Ö14
	Özel sebepler	Ailevi ve psikolojik sebepler	Ö3, Ö4, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö20, Ö21, Ö22, Ö26, Ö28, Ö29, Ö31, Ö32, Ö33
		Kişilik özellikleri	Ö1, Ö3, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19, Ö25, Ö26, Ö27, Ö29, Ö30, Ö33
		Başarı isteği	Ö2, Ö4, Ö8, Ö10, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö24, Ö27, Ö31, Ö32, Ö34
Zamana uyum sağlayamama	Ö18		

Katılımcılara; “Sizce Eğitim yöneticilerini güç istismarına yönelten durumlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular temalar, alt temalar ve kodlar şeklinde Tablo 3 sunulmuştur. Katılımcılardan alınan cevaplara göre temalar 2 başlıktan oluşmaktadır: dış etkenlerden kaynaklı sebepler ve yöneticinin kendisinden kaynaklı sebepler.

Dış etkenlerden kaynaklı sebepler 2 alt temaya ayrılmıştır: atama biçimleri ve talep, şikâyet ve baskılar.

Atama biçimleri alt temasının kodu liyakatsiz olarak belirlenmiştir. Liyakatsiz kişilerin idareci olarak göreve getirilmiş oldukları 4 katılımcının cevabında belirtilmiştir. Örneğin Ö31; “Ülkemizdeki yönetici atama yönetmeliğinin sürekli değişmesi sonucu liyakatsiz atamaların yapılması. Özellikle üst makamlar tarafından korunan idarecilerin göreve getirilmesi” cevabını vermiştir.

Talep, şikâyet ve baskılar alt teması velilerin şikâyetleri, öğretmenlerin talepleri ve üst makamlar, sendikacılar tarafından uygulanan baskı olarak kodlanmıştır. Veli şikâyetlerinin güç istismarına dönüşme durumunu Ö6 şu kelimelerle açıklamaktadır; “Veliler ya da diğer personellerle görüşerek öğretmen hakkında olumsuz duyular almaları.”

Öğretmen taleplerinin idarecilerin iş yükünü artırarak idarecinin stresini artırdığı ve güç istismarına sebebiyet verdiği bazı katılımcılar tarafından ifade edilerek araştırma bulgularına dahil edilmiştir. Örneğin, Ö13’ün ilgili soruya vermiş olduğu cevap “Öğretmenlerin başta ders programı olmak üzere çeşitli konularda taleplerinin çok olması, psikolojik sıkıntıları, ailevi sıkıntıları olabilir.” şeklindedir.

Tablo 3 incelendiğinde üst makamlar, sendikacılar tarafından uygulanan baskının güç istismarının sebepleri arasında önemli bir yer aldığı görülmektedir. Ö6 2. Soruya vermiş olduğu cevapta “Üst makamların baskısı ve öğretmene baskı yapmaları konusunda cesaretlendirilmeleri.” İfadesini kullanmıştır.

Yöneticinin Kendisinden Kaynaklı Sebepler: Geçmiş yaşantılar ve Özel sebepler alt temalarında incelenmiştir.

Geçmiş yaşantılar alt teması otokratik yönetim ve yaşanmışlıklar, iyi niyetin kötüye kullanılması olarak kodlanmıştır. Korku kültürü geçmiş yıllarda eğitim ve yönetim alanlarında çok fazla karşılaşılan bir durumdur. Yıllar geçtikçe bu kültürün yanlış bir yaklaşım olduğu anlaşılmıştır. Ancak otokratik yönetim anlayışının halen yoğun bir şekilde yöneticilerce uygulanmaya çalışıldığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ö2’nin yanıtını incelediğimizde “Eğitim Yöneticilerini güç istismarına yönelten en önemli durum, çalışana değil daha çok yapılan işe önem verme ve insanı bir makineye benzeten otokratik yönetim anlayışıdır.” İfadeleri durumu ortaya koymaktadır.

Özel sebepler ailevi ve psikolojik sebepler, kişilik özellikleri, başarı isteği ve zamana uyum sağlayamama olarak kodlanmıştır.

Ailevi ve psikolojik sebepler çok sayıda katılımcı tarafından güç istismarı sebebi olarak görülmektedir. Örnek olarak Ö4’ün cevabında “İletişim kuramamak, okulda otorite kuramaktan kaynaklanan hırs, kendilerini denetleyenlerin güç istismarı, ailevi ve psikolojik problemler.” İfadeleri yer almaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde yöneticinin kişilik özelliklerinin güç istismarına sebep olan en önemli unsur olduğu görülmektedir. Ö8 cevabında güç istismarının sebebi olarak “Özgüven eksikliği, takıntı ve mizaç durumları, beğenilme arzusu baş olma sevdası iletişim becerilerinin eksikliği” açıklamasında bulunmuştur.

Başarı isteği de sıkça karşılaşılan sebepler arasında yer almaktadır. Ö31 vermiş olduğu cevapta; “Özellikle üst makamlar tarafından korunan idarecilerin göreve getirilmesi, makamı koruma isteği, daha iyi makamlara getirilme isteği, üst makamların gözüne girme isteği, ruhsal problemler, ailevi problemler.” söyleminde bulunmuştur.

Ö18’in yanıtı incelendiğinde ise zamana uyum sağlayamama ifadesinin yer aldığını görmekteyiz.

Tablo 4: Eğitim Yöneticilerinin Güç İstismarının Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlere Etkileri	Psikolojik etkileri	Psikolojiyi olumsuz etkileyecek duygu durumları	Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö10, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20, Ö23, Ö25, Ö26, Ö27, Ö28, Ö29, Ö31, Ö32, Ö33
	Çalışma hayatına etkileri	Çalışma isteğinin azalmasına sebep olan düşünceler ve duygular	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17, Ö19, Ö20, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25, Ö26, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö31, Ö32, Ö33, Ö34
		Mesleği bırakma ve iş değişikliği isteğinin oluşması	Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö16, Ö18, Ö21, Ö23, Ö25, Ö27, Ö32
		Günlük konuları dahi konuşmaktan çekinme	Ö23
Örgüte Etkileri	Okulun İşleyişine (yapısına) Etkileri	Öğretmenlerin okulda bulunma süresinde azalma	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö18, Ö19, Ö20, Ö23, Ö24, Ö27, Ö29, Ö31, Ö32, Ö33
		İç huzurun bozulması	Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö18, Ö19, Ö20, Ö23, Ö24, Ö25, Ö26, Ö28, Ö30, Ö33
	Okulun Başarısına Etkileri	Üretkenlik ve Öğrenci başarısında azalma	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20, Ö21, Ö26, Ö28, Ö30, Ö32

Okul yöneticilerinin güç istismarı ile baş etme yollarına yönelik veriler 2 temada incelenmiştir. Kişisel tepkiler ve Yasal Tepkiler.

Kişisel Tepkiler: 3 alt temada incelenmektedir. Sözlü Tepkiler, Davranışsal Tepkiler ve Psikolojik Tepkiler.

Sözlü Tepkiler alt teması olumlu-olumsuz konuşma kodu ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğunun ilk davranış olarak konuşma davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir. Örneğin Ö1 “Mutlaka konuşuyorum. Uzlaşmaya varana kadar ısrarla üzerine gidiyorum.” ifadesini kullanırken, Ö2 aynı soruya cevap olarak “Okul yöneticilerinin güç istismarı ile başa çıkmak için toplantılarda söz alarak okuldaki olumsuzlukları dile getirmek, okul yöneticileri ile bire bir görüşerek olumsuzlukları dile getirmek ve çözüm önerileri sunmak, gerektiğinde okuldaki uygulamalar ile ilgili yasal haklarımı kullanmak gibi yöntemlere başvuruyorum.” cümlelerini kullanmıştır.

Davranışsal Tepkiler Yöneticinin isteği doğrultusunda davranışlar ve Mücadeleci Davranışlar olarak iki şekilde kodlanmıştır. Yöneticinin isteği doğrultusunda davranışlar öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini kenara bırakıp idarenin isteklerini yerine getirdiği davranışlar olarak algılanabilir. Tablo5’i incelediğimizde oldukça fazla sayıda öğretmenin bu davranışları sergilediğini görmekteyiz. Örneğin Ö7 “Başa çıkamıyorum, susuyorum, emirleri yerine getiriyorum.” sözleri ile durumu açıklamıştır.

Mücadeleci Davranışlara örnek olarak ise Ö5 “Devlet memurları kanununun verdiği yetkiler çerçevesinde taleplerini reddediyorum.” cevabında olduğu gibi tepki veren öğretmenlerin olduğu ancak sayılarının daha az olduğu anlaşılmaktadır.

Psikolojik tepkiler alt teması ise öğretmenin kendi psikolojisini korumayı amaçladığı davranışlar olarak kodlanmıştır. Bu sayının Yöneticinin isteği doğrultusunda davranışlardan az, Mücadeleci davranışlardan fazla olduğu görülmektedir. Ö 9 durumu şu cümleler ile açıklamıştır: “Olabilirdiğince karşılaşmamaya çalışıyorum. Zamana bırakıyorum. Şikâyet etmiyorum çünkü idareci yanlısı davranılacağı düşünüyorum.”

Yasal Tepkiler: Bu tema Şikâyetler ve Okuldan ayrılma olarak iki başlık altında kodlanmıştır.

Görüşmecilerin cevapları incelendiğinde şikâyetler kodu altında üst makamlara, siyasilere, sendikalara sözlü ya da yazılı şikâyetlerde bulunduğu ancak bu yola başvurunun çok fazla olmadığı görülmektedir. Bu davranışa örnek olarak Ö13 “Haklarımı hatırlattım. Tepki veririm. Sendikaya şikâyet ederim.” cevabını vermiştir.

Okuldan ayrılma davranışı ortam değişikliği, görev yeri değişikliği, tayin kodları ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin bir kısmının görev yeri değişikliğini tercih ettikleri görülmektedir. Örnek olarak Ö16 “Konuşmak ilk etapta yaptığım davranış. Herhangi bir şikâyetle bulunmam çünkü idareciye bir ceza verileceğini düşünmüyorum. Çok ileri durumda okul değişikliğini tercih ederim.” İfadelerini kullanmıştır.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma eğitim yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimlerini, güç istismarının sebeplerini ve sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın ilk alt amacı okul yöneticilerinin güç istismarını gösterme biçimlerini tespit etmektir. Sözlü ve davranışsal güç istismarları ile görevin kötüye kullanılması olarak iki tema altında araştırılmıştır. Sözlü ve davranışsal güç istismarları teması sözel dil ve kötü muamele alt temalarında ele alınmıştır. Görevin kötüye kullanılması teması adaletsiz kararlar, yetki dışı hareketler, yetki dışı kararlar ve etik dışı hareketler alt temaları altında incelenmiştir. Çalışma sonucu en fazla gösterilen istismar biçimlerinin adaletsiz kararlar almak özellikle görev dağılımlarında adaletsizlik yapıldığını göstermiştir. İkinci istismar şekli ise sözel dil alt temasında tehdit içeren ve sert söylemlerde bulunduğu yönündedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde ise eğitim yöneticilerinin güç istismarı gösterme nedenleri irdelenmiştir. Dış etkenlerden kaynaklı ve yöneticiden kaynaklı sebepler olmak üzere 2 temada incelenmiştir. Dış etkenlerden kaynaklı tema atama biçimleri ile talep, şikâyet ve baskılar alt temalarında araştırılmıştır. Ailevi ve psikolojik sebepler, kişilik özellikleri ve üst makamlardan, sendikalardan ve siyasilerden gelen baskılarının güç istismarını etkileyen en büyük faktörler olduğu görülmektedir. Yıldız (2018) araştırma verileri ailevi sebeplerin ve öz güven eksikliğinin güç istismarına sebep olan etkenler arasında ilk sıralarda yer aldığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde eğitim yöneticilerinin güç istismarının sonuçları üzerinde çalışılmıştır. Öğretmenlere Etkileri ve örgüte etkileri olarak 2 temada incelenmiş olup, Öğretmene etkileri; Psikolojik etkiler, çalışma hayatına etkileri alt temasında, örgüte etkileri; okulun işleyişine ve okul başarısına etkileri alt temalarında araştırılmıştır. Çalışma sonucunda yöneticileri güç istismarının sonuçları olarak genellikle öğretmenlerin çalışma isteğinin azaldığı, psikolojilerinin bozulduğu ve okulda bulunmak istemedikleri bunun sonucu olarak da öğrencilerin başarı düzeylerinin düştüğü anlaşılmıştır. Atmaca (2014) araştırma verileri öğretmenlerin güç istismarı sonucu meslektan uzaklaştıklarını ve psikolojilerinin bozulduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın son alt problemi olarak öğretmenlerin güç istismarı ile nasıl baş ettikleri incelenmiştir. Kişisel tepkiler ve yasal tepkiler olarak iki temada araştırma yapılmıştır. Kişisel tepkiler teması, Sözlü tepkiler, davranışsal tepkiler ve psikolojik tepkiler alt temalarında, yasal tepkiler teması ise şikâyetler ve okuldan ayrılma alt temalarından oluşmuştur. Tablo 5 incelendiğinde en fazla uygulanan baş etme yönteminin yöneticinin isteğini yerine getirme ve konuşarak çözüme ulaşma olduğu, sonrasında ise psikolojisini koruma adına okulda fazla durmamayı tercih ettiği anlaşılmıştır.

Araştırmada kadın öğretmenlerin yöneticinin isteğini yapma, okuldan uzaklaşma, şikâyet etmeme davranışlarını sergiledikleri bunun sebebi olarak şikâyet edilmesi durumunda dahi müfettişlerin ve üst makamların yöneticiyi korumak adına soruşturmayı yanlı sürdürerek yönetici lehine sonuçlandıracakları kanaatinde oldukları görülmüştür. Aday öğretmenlere adaylığın kaldırılmayacağı tehdidi ile sendikal baskılar yapıldığı, kadın aday öğretmenlere sözlü cinsel tacizde bulunduğu anlaşılmaktadır. Özellikle genç ve tecrübesiz öğretmenlerin şikâyet etmeyi tercih etmedikleri ve yöneticinin isteğini yerine getirme davranışının doğru olduğunu düşündükleri görülmektedir. 45 yaş ve üzerindeki erkek öğretmenlerin güç istismarına uğrama durumlarının haklarını aradıkları ve bu sebeple yöneticilerin kendilerine güç istismarı uygulama davranışlarının genç öğretmenlere oranla daha az olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Uyan (2019) araştırma verileri de yaşı küçük çalışanlara daha çok psikolojik şiddet uygulandığını ortaya koymaktadır.

4.1. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre uygulayıcılara öneriler;

1. Okul yöneticilerinin karakter yapılarının yöneticilik görevini ifa etmeye uygun olması gerekir. Bu sebeple yöneticilik görevine getirilirken yazılı sınavın yanında tarafsız bir mülakat sistemi uygulanmalı, liyakatli kişiler yönetici olarak atanmalıdır.

2. Eğitimdeki başarı bilimsel gelişmeleri ve ülkenin kalkınmasını sağlayacağından dış etkenlerin müdahalesi ile yönlendirilmemelidir. Bu sebeple siyasi ya da sendikal baskılar sonucu idareci atamaları yapılmamalıdır.

3. Gereksiz veli şikayetlerinin dikkate alınmadığı bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.

4. Bakanlık tarafından eğitimin dışında gereksiz iş yükünün okullara verilmemesi gerekir. Öğretmenler öğrenci ve eğitim ile ilgilenmelidirler.

5. Yönetmelikler daha net olarak belirtilmelidir. Yoruma açık ifadelerin yöneticiler tarafından istismar amaçlı kullanılması engellenerek, adaletsiz kararlar alabilmenin önüne geçilmelidir.

6. Uzmanlık gücünün öğretmenlerce kabul edilir bir kaynak olması sebebiyle yöneticiler kendilerini geliştirmelidirler. Özellikle iletişim konusunda yöneticilere seminerler verilmelidir. Yöneticilerin kendilerini gözlemlemeleri sağlanmalıdır.

7. Yöneticilerin ve öğretmenlerin psikolojik durumları kontrol altında tutulmalıdır. Düzenli aralıklarla destek almaları zorunlu hale getirilmelidir.

8. Aday öğretmenler başta olmak üzere öğretmenlere sahip oldukları haklar ve sorumluluklar konusunda zorunlu eğitimler verilmelidir.

Sonuç olarak güç istismarının uygulandığı yönetim anlayışında öğretmenlerden uzun süreli verim almak ve örgütün başarı sağlaması söz konusu değildir. Geçici bir başarı elde edilse dahi öğretmenler gönüllük esasına dayalı işleri yapmamaktadırlar. Bu tür yönetim şeklinde, öğretmenlerde, aidiyet duyguları gelişmediğinden, zamanı doldurma anlayışı içerisinde derse girip okuldan kaçma düşüncesi hakimdir. Öğretmenler okulda huzur bulup güzel zaman geçirdiklerinde ekstra verilen görevleri yapmaya istekli olacaklardır. Sosyal yaşamın ve kültür seviyesinin düşük olduğu yerleşim yerlerinde öğretmenler ikamet etmek istemezler. Bu sebeple ilk fırsatta ikamet ettikleri bölgeye atama talebinde bulunurlar. Ancak çalıştığı okuldan ve yöneticisinden memnuniyet duyması halinde okuldan ayrılmak istemezler. Güç istismarına uğrayan öğretmenlerin en fazla başvurdukları yöntemlerden biri de atama talebinde bulunmaktadır. Öğretmen sirkülasyonunun fazla olduğu bir kurumda başarı düşer.

Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri ile oluşturulan bir araştırma biçimidir. Araştırmamızda olaylar ve duygular irdeleneceği için bu araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim(fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji olaylar, durumlar ve deneyimleri bireyin nasıl yorumladığını inceleyen bilim çeşididir. Çalışma gurubumuz Maksimum çeşitlendirme yöntemi oluşturulmuştur. Farklı özelliklerde öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma, Kocaeli’de farklı okul kademe, tür ve branşlardan 34 Öğretmenle yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış olup görüşme formu hazırlanmıştır. Açık uçlu sorular sorularak araştırma verileri toplanmıştır. Veri analizleri Betimsel Analiz tekniği ile yapılmıştır. Betimsel analizde kendileriyle görüşülen veya gözlenen bireylerin görüşleri, doğrudan ifadelerle yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırmacılara öneriler;

1. Araştırmamız Kocaeli’nin Derince, Dilovası ve Körfez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Daha farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri de incelenebilir.

2. Yöneticilerin uğramış oldukları güç istismarları incelenerek, bu durumun öğretmenlere uygulanan güç istismarına etkileri araştırılabilir.

3. Eğitim kurumlarında iş yükünü arttıracak eğitim-öğretim dışındaki işlerin tespit edilmesi eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin daha verimli çalışmalarını için etkili olacaktır. Özellikle bakanlıktaki yetkililerin eğitimci olmaları okullardaki sorunların çözümlerinde büyük role sahip olacağı için bakanlık teşkilat yapısının eğitim kurumlarına etkileri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Der.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (ss. 175-198). Pegem.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyetleri yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 345-362.
- Çetin, F., Basım, H. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-80.
- Çobanoğlu, Ş.(2005). *Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. Timaş Yayınları.
- Dağyar, M. ve Kasalak, G. (2018). Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 967-986.
- Deniz, M., ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-325.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel sinizm. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Pegem.
- Kaya, A., Balay , R. ve Tınaz, T. (7-9 Kasım 2013). İlk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki.(Sözlü Bildiri). 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: Uşak il örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (16. Basım). Beta Yayınevi.
- Meydan, C.H., ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. basım). Ekin.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Uyan, T.Y. (2019). *Eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik mobbing: Bir alan çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vartia, M. (2002). *Workplace bullying - A study on the work environment well being and health*. People and Work Research Reports, 56.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. Routledge.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, S.(2018). *İşyerinde istismar davranışlarının psiko-sosyal boyutu ve bir uygulama*. (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.