

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgütsel Kontrol Mekanizmalarından Güç Stilleri

Power Styles of School Principals from Organizational Control Mechanisms According to Teachers' Opinions

Mukadder Boydak OZAN*
Murat DEMİRKOL **
Tuncay Yavuz ÖZDEMİR ***

Öz:

Bu araştırmanın amacı, Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin okulu idare edenler kullandıkları kontrol mekanizmalarını (karizmatik güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı gücü, yasal güç) nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim (fenomenoloji) deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 21 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerinin okulu yönetirken en fazla yasal gücü kullandıklarını ardından uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme ve zorlayıcı güçleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yasal gücü kullanmalarının, resmi işleyiş açısından sorun yaşanmamasını sağladığını fakat bunun yanı sıra uzmanlık ve ödüllendir-

*Prof. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ-Türkiye, mboydak@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5690-6985

**Öğr. Gör., Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, Elazığ-Türkiye, mdemirkol@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3351-1101

***Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ-Türkiye, tyozdemir@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5361-7261

me gücünün de kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler müdürlerinin özellikle alanında uzman olmasını ve gerekli liderlik vasıflarını taşımasının olumlu etkileri olacağını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç stillerinin, öğretmenlerin mesleki performans, bağlılık ve adanmışlık düzeylerine olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin yönetimde doğru güç stilini kullanmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenler kullanılan güç stillerini sıraladıklarında okul müdürlerinin, uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve son olarak zorlayıcı gücü kullanmalarını gerektiğini belirtmişlerdir.

Anahtar sözcükler: Güç Stilleri, Örgütsel Kontrol, Öğretmen.

Abstract:

The aim of this study is to determine teachers' perspective serving in primary, secondary and high schools in regard to the control mechanisms (charismatic power, rewarding power, expertise power, coercive power, and legal power) used by school principals when they manage the schools. This research was carried out in the phenomenology pattern which is one of the qualitative research methods. The study group consists of 21 teachers serving in public schools in Elazığ during 2018-2019 academic year. The data were obtained through semi-structured interviews and content analysis method was employed in the analysis. The participant teachers reported that the principals mostly used legal power as they managed the school, which is followed by expertise, charismatic, rewarding, and coercive power. In addition, while they put emphasis on the necessity of legal power which ensures that there is no problem in terms of official functioning, they also pointed out the importance of expertise and rewarding power. Moreover, participants stated that although the power styles used by school principals had positive effects on teachers' professional performance, commitment, and dedication, it also had negative effects as well. The participant teachers listed control mechanisms that school principals should use according to their severity as following: expertise, charismatic, rewarding, legal, and finally coercive power.

Keywords: Power Styles, Organizational Control, Teacher

Giriş:

Örgütlerin varlıklarını sürdürülebilmeleri, varoluş nedenlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yöneticiler, örgütün varlık sebepleri olan ortak amaçların gerçekleştirilme düzeyini artırmak için örgütsel kontrole önem vermektedir. Farklı ihtiyaçları, farklı tecrübeleri, farklı alışkanlıkları olan ve her biri farklı sosyal çevreden olan işgörenlerin, örgütsel amaçlar ortak paydasında buluşabilmeleri, bu farklılıklarının kontrol altına alınmasıyla gerçekleşecektir. Örgütsel anlamda kontrol; örgütsel hedeflerle örgütün mevcut durumunun karşılaştırılarak gerekli düzenlemelerin ve değişikliklerin yapılmasıdır (Rue and Byars, 1995).

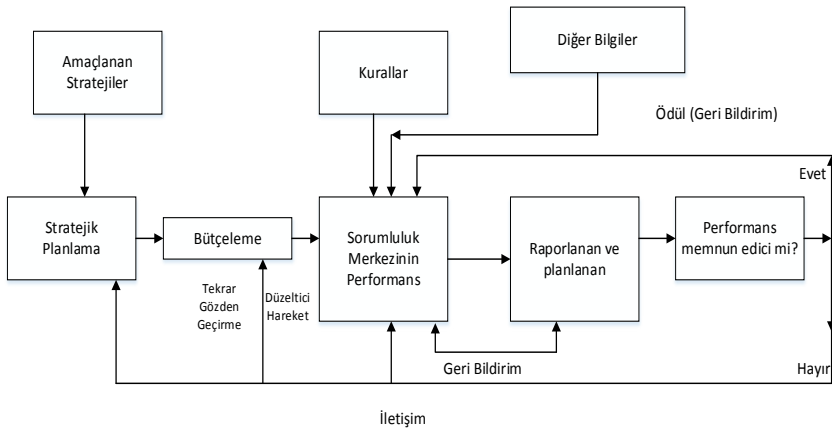
Örgütsel kontrol, örgütsel amaçların gerçekleştirilme düzeyini artırırken, örgütsel amaçlardan sapmayı azaltması beklenen bir durumdur. Bu sayede örgütlerin etkililiğine pozitif katkı sağlayacaktır. Örgütsel kontrol, amaç-araç ilişkisi ve örgütsel etkililiğin ölçümü, izlenmesi bakımından örgütsel yapıyı ifade eder (Ouchi, 1977). Örgütün alt birimlerinin koordine edilmesiyle (Lebas and Weigenstein, 1986), örgütün sahip olduğu kaynaklar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için optimum koşullarda kullanılacaktır (Song, 2005). Bu bakış açısıyla örgütsel kontrol; örgütsel amaçları gerçekleşmek için örgüt ile işgörenler arasında bir bağ oluşturma (Ouchi, 1977) sürecidir ve bir yönetim fonksiyonudur. Örgütsel kontrolün eğitim örgütlerinde temelini güç ve otorite oluşturur (Hoy and Miskel, 2008). Güç, işgören davranışlarında değişimi gerçekleştirebilir. Örgüt içerisinde gücün oluşması etkisi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarıyla ilişkilidir. Bu durumu Mintzberg (1987), işgörenlerin örgüte ve birbirlerine bağlılık düzeylerinin artması ile birinin diğeri üzerinde etki oluşturması olarak betimlemektedir. Günlük yaşamda ve örgüt içerisinde bireylerini birbirlerini etkilemeye çalışması insanların doğası gereğidir. Bu etkiyi sağlayan obje olarak karşımıza güç kavramı çıkmaktadır. Bireylerin sosyal hayatlarındaki tutum ve davranışları üzerinde güç ilişkilerinin etkilerinin olduğu ve sosyal ilişkilerde güç ilişkilerinin bir yansıması niteliğinde olduğu söylenebilir (Hall, 1977:197; Milton, 2000). Güç kavramı örgütte yer alan bireylerin davranışlarının kontrolünün sağlanması, yönetilmesi ve etkilenmesi boyutudur (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002). Başka bir tanımla güç örgütte yer alan kişi veya grubun, örgütün diğer üye veya gruplarını etkileyerek, onları yönetmesi, kontrol etmesi olarak tanımlanabilir (Lee and Low, 2008). Başkalarının davranışlarını etkileme yeteneği olan güç (Ott, 1996) ile etki, bireylerde meydana gelen psikolojik değişimi tanımlar (French and Raven, 1996).

Örgütsel amaçların yerine getirilmesi için yöneticiler, işgörenler üzerinde dışarıdan etkileme kaynağı olarak standartlar, kurallar, politikalar ve süreçleri belirleyerek farklı kontrol sistemlerini kullanırlar. Örgütlerin kurmaya çalıştıkları kontrol sistemleri ile işgörenleri etkilemeye çalışılır (Manz and Neck, 1991). Örgütsel kontrol ile örgüt içerisinde ödül ve ceza (Tushman and Romanelli, 1985), yöneticilerin sıklıkla kullandığı formal kontrol mekanizmalarıdır (Floyd and Lane, 2000). Formal kontrol mekanizmalarının yanında yöneticiler kişisel, sosyal ve kültürel

kontrol yoluyla informal kontrolü de sağlayabilirler (Jaworski, 1988). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin en önemli aracı sahip oldukları güçtür.

Yasal yetkiyi bir güç olarak gören okul yöneticileri örgütsel kontrolün makamdan kaynaklandığı görüşündedirler. Ancak yasa ve yetki ile varlığını gösteren kontrol, örgütlerde katı bir yönetimi gerektirir (Güngör, 2008). Toplumsal bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan okullar (Celkan, 2018) yetişmiş neslin, henüz yetişmemiş üzerinde bıraktığı etkiyi kalıcı kılmayı amaçlar. Okulların bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sürekli kontrol altındadır (Peca, 1986). Yani eğitim örgütlerinde örgütsel kontrol süreklilik arz eder.

Örgüt açısından bu denli olan örgütsel kontrol, sistematik bir süreçtir. Örgütsel kontrol süreci şekil 1’de yer almaktadır:



Şekil 1. Yıldırım, S. K., ve Karabey, C. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sizinmin Aracılık Rolü . Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Bu araştırmanın amacı Elazığ ili merkez ilçede farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin okulu idare ederken kullandıkları kontrol mekanizmalarını (karizmatik güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcılık gücü, yasal güç) nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye çalışılmaktadır. Bu amaçla öğretmenlerden aşağıdaki sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

Okul müdürünüz okulu yönetirken zorlayıcı, ödüllendirme, yasal, uzmanlık ve karizmatik, güç türlerinden hangisi/hangilerini kullanıyor. Örneklerle açıklayınız.

Okul müdürünüzün kullandığı kontrol mekanizmalarını, aşağıda yer alan başlıklarda değerlendiriniz,

Mesleki performansımı olumlu/olumsuz etkilemekte, çünkü:

Okuluma bağlılığımı olumlu/olumsuz etkilemekte, çünkü:

Okuluma adanmışlık düzeyini olumlu/olumsuz etkilemekte, çünkü:

İdeal bir okul müdürü hangi kontrol mekanizmalarını kullanmalı, önem derecesine göre yazınız.

Yöntem:

Nitel araştırma metodolojisine uygun olarak yapılan bu çalışmada, “olgu bilim” deseni kullanılmıştır. Gözlem; görüşme ve doküman incelemesi şeklinde nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı olgu bilim deseni, olay ve algıların kendi doğal ortamlarında bütüncül ve gerçekçi biçimde ortaya konularak yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme tekniğinin, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan görüşme protokolüne bağımlı olarak işletilmesi sebebi ile sistematik ve karşılaştırılabilir veriler elde edilmesini sağlaması diğer tekniklere göre avantaj sağlamaktadır (Karasar, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Olgu bilim araştırmalarında aslında bilinen fakat derin ve ayrıntılı bilgiye sahip olmadığımız olgular ön plana çıkarılır (Groenewald, 2004; Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu tür araştırmaların amacı, belirli bir gerçeği veya olguyu yorumlarken insanların kullandıkları farklı kavramları tanımlamaktır. Bu şekilde belirlenen olgu üzerindeki farklı anlayışlar meydana çıkarılır ve kavramsal olarak kategorilere ayrılarak sınıflandırılır (Çepni, 2010).

Çalışma Grubu:

Çalışma grubu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Elazığ il merkezinde farklı eğitim düzeylerindeki ve farklı türlerde (ilkokul, ortaokul ve lise) okullarda görev yapan 21 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken hedef örnekleme türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum örnekleme türü farklılık olan olaylar arasındaki ortak ve benzer yanların tespitinde yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Tablo 1. Katılımcıların Bireysel Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	12
	Erkek	9
Görev Yaptıkları Okul Türü	İlkokul	3
	Ortaokul	5
	Lise	13
Mesleki Kıdemleri	0-5 Yıl	5
	6-10 Yıl	6
	11-15 Yıl	6
	16-20 Yıl	3
	21 Yıl üzeri	1

Tablo 1 incelendiğinde, çalışma grubu içerisinde bulunan katılımcıların 9'u (~ %42,85) erkek ve 12'si (~ %57,15) kadındır. Okul türlerine göre 3 öğretmen (~ %14,28) ilkokul, 5 öğretmen (~ %23,80) Ortaokul ve 13 öğretmen (~ %61,90) lise görev yapmaktadır. Mesleki kıdemlerine göre 5 öğretmen (~ %23,80) 0-5 yıl, 6 öğretmen (~ %28,57) 6-10 yıl, 6 öğretmen (~ %28,57) 11-15 yıl, 3 öğretmen (~ %14,28) 16-20 yıl ve 1 öğretmen (~ %0,47) ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptirler.

Verilerin Analizi:

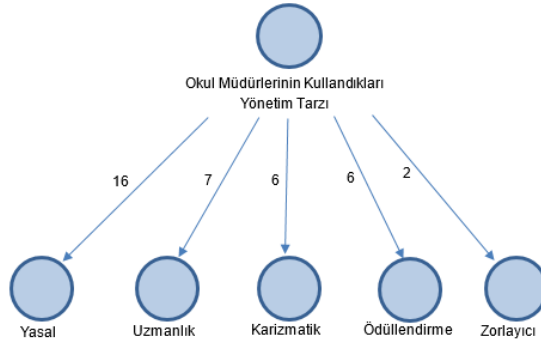
Araştırma kapsamında öğretmenlerle ön görüşmeler yapılarak gönüllü olduğunu belirten öğretmenler çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Hazırlanan görüşme formları yazılı doküman haline getirilerek, araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlere verilmiştir. Görüşme formları ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve elde edilecek olan verilerin bilimsel bir araştırma kapsamında kullanılacağı ve formların üzerine kimlik bilgilerini yazmamaları belirtilmiştir. Katılımcılara dağıtılan formlar on gün içerisinde geri toplanmıştır. Araştırmaya katılan gönüllü öğretmenlerden toplanan formlar "K1, K2, K3, ..., K21" biçiminde kodlanarak, dijital ortama aktarılmıştır. Dijital ortamdaki veriler doğrultusunda katılımcı görüşleri gruplandırılmış ve temalar oluşturulmuştur. Katılımcı görüşleri en yakın ve uygun biçimde temalara atanmıştır. Katılımcı görüşleri birden fazla temayı temsil edebildiği için toplam görüş miktarı katılımcı sayısından fazla olmuştur. Araştırmada önem arz eden ve önemli görülen görüşler aslına uygun olarak aktarılmıştır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin doğal ve objektif görüşler sunabilmeleri amacıyla her bir katılımcıya benzer düzeyde açıklamalar yapılarak, benzer davranışlar sergilenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizi için nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu inceleme yönteminde katılımcılardan alınan yazılı, sözlü ve nesnel verilerin araştırmacılar tarafından analiz edilme yaklaşımına sahiptir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu yöntem ile toplanan verilerde benzer görüşler, gruplar ve temalar birleştirilerek, sonuçlar anlaşılır düzeye getirilir (Weber, 1990). Araştırmanın güvenilirliği araştırmanın güvenilirliği Miles ve Huberman'ın (1994) "Uzlaşma Yüzdesi (P) = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100" formülü kullanılarak ~%93 olarak belirlenmiştir. Nitel araştırmalar için uzlaşma yüzdesi formülünden elde edilen değer %70 ve üzerinde olması (Miles and Huberman, 1994), araştırmanın güvenilir olduğunu gösterdiğinden, bu araştırmanın yeterli düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Bulgular:

Katılımcılara ilk olarak "Okul müdürünüz okulu yönetirken zorlayıcı, ödüllendirme, yasal, uzmanlık ve karizmatik, güç türlerinden hangisi/hangilerini kullanıyor. Örneklerle açıklayınız." Sorusu yöneltilmiş ve katılımcılardan gelen görüşler doğrultusunda oluşturulan temalar Şekil. 2'de verilmiştir.

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgütsel Kontrol Mekanizmalarından Güç Stilleri



Şekil 2. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları güç türleri

Katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç türleri, yasal (n=16), uzmanlık (n=7), karizmatik (n=6), ödüllendirme (n=6) ve zorlayıcı (n=2) şeklinde oluşmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul müdürleri çoğunlukla okulu yönetirken yasal gücü kullandıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin okul idaresinde alınan kararları, olumlu veya olumsuz durumlarda bir yasal dayanakla desteklediklerini belirtmişlerdir. Bu şekilde olan bir yönetim tarzının bazı öğretmenler tarafından olumlu karşılanmasının yanı sıra bazı öğretmenler tarafından eleştirildiği görülmüştür. Okul müdürünün uzmanlık gücünü kullandığını belirten öğretmenlerin bu durumun olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin alanında uzman olmasının, mevzuata hâkim olmasının kendilerini çalıştıkları ortamda güven kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Karizmatik gücü kullanan okul müdürlerinin, okul içerisindeki ikili ilişkilerde etkili olduğunu ve bunun öğretmenlere ve okul iklimine olumlu yansımalarının olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ödüllendirme gücünü kullandığı yönünde görüş bildiren öğretmenlerin, bu durumdan memnun olduklarını ve kendilerini motive ettiğini belirtmiş, fakat bu gücü kullanırken verilen ödülün resmi bir nitelik kazandırılmasının daha etkili olacağını vurgulamışlardır. Öğretmenlerden okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullandığını belirten katılımcıların, bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini, motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu veriler doğrultusunda öne çıkan görüşler şöyledir.

K11: Şu anki okul müdürümüzün yönetim türlerinden “yasal gücü” kullandığını düşünüyorum. Okulu tüm birimleriyle yönetirken alışlagelik yöntemlerin dışına çıkmıyor. Uygulamalarda yeni bir fikir üretme eğilimi sergilemiyor. Kuralların uygulanmasıyla ilgili ortaya çıkan pürüzlerde muhatapları dinlemek ve onları etüt etmek yerine sadece MEB’in kendisine verdiği yasal gücü kullanıyor.

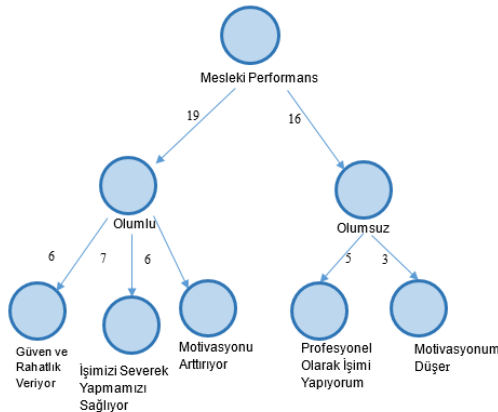
K16: Yasal gücü kullanıyor. Okulda oluşan olağan üstü tüm durumlarda klasik yöntemler ne diyorsa o uygulanıyor. Problem çözme becerisinin yetersiz kaldığını düşünüyorum. Örneğin nöbetini tutmayan ya da derse vaktinde girmeyen öğretmenler oldu mu tüm öğretmenlere genel uyarı yapıyor. Buda işini yapan öğretmenleri ra-

hatsız ediyor. Oysa soruna sebep olan bireyler uyarılsa daha etkili olacağını düşünüyorum. Böyle durumlarda uzmanlık gücünün kullanılmasını gerekirken yasal gücü ve yöntemleri kullanması çoğu kere çalışanların şevkini kırıyor.

K9: *Müdürüm okulu yönetirken ödüllendirme, yasal, karizmatik güç yöntemlerini kullanıyor. Okulum çok büyük olduğu için Müdür sabahları okulun girişinde durarak okula giren öğrenci ve personel kendine gösteriyor. Gün içinde de okulun içinde gezerek kendi gücünü hissettiriyor ayrıca çalışan personeli takdir ederek ve ödüllendirerek çalışmayan personeli de zorlayarak çalışmaya teşvik ediyor. Yönetim sürecinde açık ve adil davranmaya çalıştığı için okulda personelin çoğu tarafından takdir ve destek alıyor. Okulun imkânları ile herhangi tadilat vb. bir çalışma olduğunda ihtiyaç varsa kendisi de işin içinde yer alarak o işle ilgili tüm personelin motivasyonunu ve verimini artırıyor. Ben yöneticiliğin farklı kişisel özellikler gerektiren bir yetenek işi olduğunu düşünenlerdenim. Yönetimin de hangi enstrümanlarla değil de mevcut enstrümanların nasıl kullanıldığı ile ilgili bir durum. Okulumun müdürünün gerekli yeteneklere sahip olduğunu ve elindeki güç enstrümanlarını uygun yerde ve zamanda kullanarak okulu yönetmeye çalıştığını düşünüyorum.*

K21: *Karizmatik güç kullanıyor. Herhangi bir işi yaptırmak istediği zaman sadece görünmesi yetiyor. Kişisel ilişkileri üst düzeyde olduğu için personeli kontrol etmesi çok zor olmuyor.*

Araştırma kapsamında öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri konusunda görüşlerini aldıktan sonra, kullanılan güç türlerinin öğretmenlerin mesleki performanslarına, okula bağlılık ve adanmışlık düzeylerine nasıl yansıdığını tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak öğretmenlerden “Mesleki performansımı olumlu/olumsuz etkilemekte, çünkü” açıklamaları istenmiştir. Elde edilen görüşler gruplandırılarak temalara yerleştirilmiştir. Katılımcı görüşleri, olumlu (n=16) ve olumsuz (n=19) olmak üzere iki gruba ayrılmış ve göre oluşturulan temalara Şekil 3’de yer verilmiştir.



Şekil 3. Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin mesleki performansını olumlu/olumsuz etkileri

Okul müdürlerinin güç kullanım yöntemlerinin mesleki performanslarına olumlu yansıdığını belirten öğretmenlerin görüşleri, işimizi severek yapmamızı (n=7), motivasyonumuzu arttırıyor (n=6) ve güven ve rahatlık veriyor (n=6) şeklinde temalandırılmıştır. Bu yönde görüş bildiren öğretmenlerin okul müdürlerinin alanında uzman olmasının, etkili iletişim yöntemlerini kullanmasının, yaptıkları çalışmalarda kendilerine destek vermesinin ve başarılı uygulamaları ödüllendirmesinin, kendilerini güdülediğini ve mesleklerini daha içten yapmalarını sağladığını ve motivasyonlarını arttırdığını dile getirmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin okul müdürlerinin uzmanlık bilgisinin yeterli düzeyde olmasının yasal sorumluluklarını sorunsuz yerine getirmesinin okuldaki güven ortamını arttırdığını ve güvenli bir çalışma ortamı sağladığını belirtmişlerdir.

Mesleki performanslarını olumsuz yönde etkilediği yönünde görüş bildiren öğretmenlerin görüşleri, olumsuz (n=8), profesyonel olarak işimi yapıyorum (n=5) ve motivasyonum düşer (n=3) şeklinde temalandırılmıştır. Olumsuz yönde görüş bildiren öğretmenler, okul müdürlerinin alanında uzman olmamasının, okulda sadece yasal prosedürleri uygulamasının, yetersiz iletişim becerilerinin olmasının, kendilerini olumsuz etkilediğini ve okulda sadece görevlerini yaptıklarını ekstra herhangi bir çaba sarf etmediklerini belirtmiş ayrıca motivasyonlarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir. Bu görüşme sorusunda öne çıkan bazı cevaplar şöyledir.

K1: *Olumlu etkilemekte çünkü müdürümüzün bir işi yaptırırken kullandığı yumuşak dil ve üslup, gönüllülük olgusunu geliştirmektedir.*

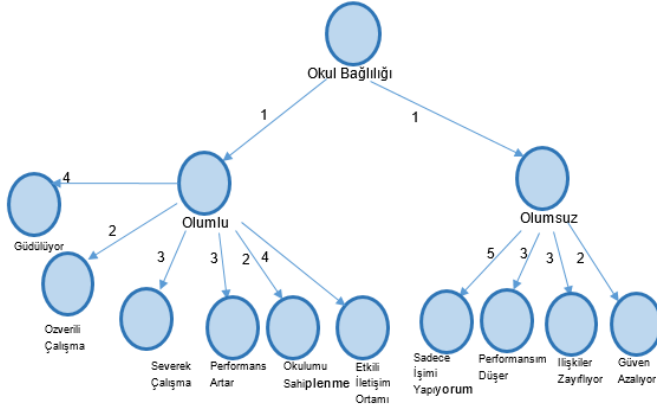
K2: *Olumlu etkilemektedir. Müdürümüzün destekleyici, önem verici yaklaşımı kendimizi, fikirlerimizi değerli hissederek mesleğimizi severek yapmamızı sağlamaktadır.*

K9: *Okul müdürüm personeli takip ediyor ancak bu takip rahatsız edici boyutta değil bu nedenle ben müdürün beni takip etmesinden rahatsız değilim. Aksine işini yapmayan personelin bu takiplerle tespit edilmesi okulun işlerin daha düzenli yürütmesini sağlayacağı için ben memnun oluyorum yani mesleki performansım olumlu etkiliyor. İşini aksatan personel de sürekli takibe takıldığı için durumu ortaya çıkıyor. Bu nedenle sürekli takip edildiklerini düşünüyorlar. Ayrıca kısa süreli okuldan ayrılmamızı gerektiren bir durumda izin istediğimiz de herkese izin veriyor. Ancak idarenden habersiz veya suiistimal edecek şekilde izin isteyenlere izin vermiyor. Yani personelin samimiyetine göre muamele ediyor. Bu durumu da olumlu bir yaklaşım olarak değerlendiriyorum. Yine suiistimal eden personel bu durumdan rahatsızlık duyuyor. Rahatsızlık duyan personel sayısı istisna sayılabilecek sayılarda. Ayrıca müdür ve yardımcıları tam bir ekip olarak çalışıyorlar. Müdür yardımcıları da yüksek bir motivasyona çalıştıkları için okuldaki işler daha kolay ve daha verimli yürüyor.*

K14: *Mesleki performansımı olumsuz etkilemektedir. İnsani olan bazı durumlarda bile profesyonel çerçevede baktığı için bende okul işlerinde üzerime düşen görevleri profesyonel biçimde çözüyorum.*

K16: Yaşanılan her durumda yasal gücün kullanılması performansımı olumsuz etkiliyor. Ancak sorumluluğunu bilmeyen öğretmenlerde etkili oluyor herhalde. Eğitim ortamı gönüllülükle zenginleşir. Zorlamalar yasal güç kullanmalar gönülsüzlüğü de beraberinde getirir. Çoğu kez hatta her şeyi kuralına göre yaptım, fazlasını da yapmam diyebiliyorsunuz. Hatta yıllar geçtikçe takdir edilmemek, destek görmemek yüzünden ilk yıllardaki idealistlik yerini, sallabaşını al maaşını durumuna bırakıyor maalesef.

Aynı soru kapsamında farklı bir görüş olarak, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin okula bağlılık düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla “Okulumla bağlılığımı olumlu/olumsuz etkilemekte, çünkü” açıklamaları istenmiştir. Öğretmenlerden gelen cevaplar gruplandırılarak Şekil 4’te oluşturulan temalara yerleştirilmiştir.



Şekil 4. Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin okula bağlılıklarına olumlu/olumsuz etkileri

Öğretmen görüşleri olumlu (n=18), olumsuz (n=13) olarak iki farklı gruba ayrılmıştır. Olumlu görüşler şöyledir; Güdüyor (n=4), etkili iletişim ortamı (n=4), severek çalışma (n=3), performans artar (n=3), özverili çalışma (n=2) ve okulumu sahiplenme (n=2) şeklindedir. Olumlu yönde görüş bildiren öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği tutum ve davranışların olumlu olması, alınan kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alınması, kendilerini rahat hissetmelerini sağladığı ve okulun önemli bir parçası olarak gördükleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca uyumlu çalışma ortamı ile okul içerisinde olumlu bir iklimin oluşturularak, rahat bir çalışma ortamı sağladığını belirtmiş ve bu durumun motivasyonlarını, performanslarını ve en önemlisi işlerini severek yapmalarını sağladığını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okula bağlılığı noktasında olumsuz yöndeki görüşler şöyledir; sadece işimi yapıyorum (n=5), performansım düşer (n=3), ilişkiler zayıflıyor (n=3)

ve güven azalıyor (n=2) şeklinde olmuştur. Okul müdürünün öğretmenler ile yeterli iletişim kurmaması, güç mekanizmalarından sadece bir veya birkaçını kullanması, öğretmenlerin dile getirdikleri sorunların çözülmemesi, okul müdürünün kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutması ve okulda gerekli olan güven ortamının sağlamamasından ötürü öğretmenler sadece standart görevlerini yaptıklarını, performanslarının düştüğünü, kurumdaki ilişkilerin zayıfladığını ve kuruma olan güvenin azaldığını belirterek, okula bağlılıklarının olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada olumlu ve olumsuz görüşlerden bazıları şunlardır:

K20: *Okulumla bağlılığımı olumlu etkilemekte. Çalışma ortamında okul idaresinin gücünü görmek ve etkilerini hissetmek, daha rahat görev yapmamı sağlıyor.*

K18: *İşimi severek yaptığımı söyleyebilirim. Tabii okulda her durumda yardımcı olacak ve tecrübesiyle bana yol gösterecek bir müdürün olması olumlu etkiliyor. Bu da okula bağlılığımı arttırıyor.*

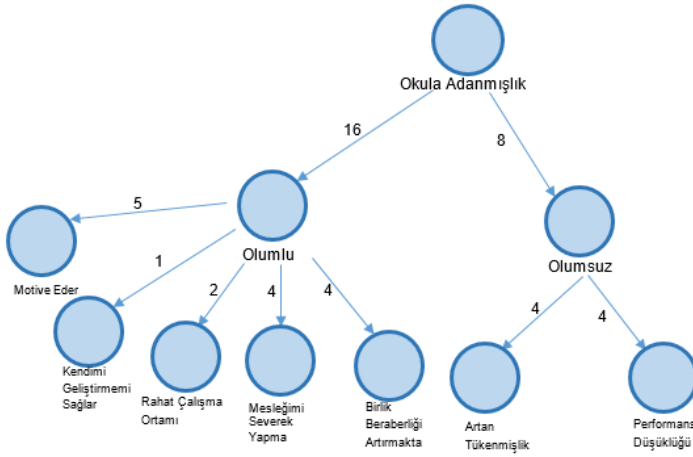
K7: *Planladığım ve üretmek istediğim etkinlik, iş ve işlemlerde destekleri okula bağlılığımı artırıyor. Öğretmenin okuluna olan bağlılığını ilk sırada idarecileri sonrasında ise mesleki arkadaşlıkları ve öğrencileri sağlar. Bunların olmadığı bir okulun fiziki şartları ne kadar elverişli olursa olsun öğretmenden olumlu bir bağlılık ve iyi bir performans beklemek imkânsızlaşır.*

K19: *Okul müdürü ve idari personel yeterince öğretmenlerle iletişim kurmuyor. Öğretmenlerin sorunlarını çözmek adına büyük bir çaba göstermiyor. Öğretmenlerin okulu benimsemesi, performanslarının artması ve okula bağlılıklarının artması için pratik çözümler üretilmeli ve öğretmenlere değerli oldukları hissettirilmelidir.*

K11: *Okula sadece işim ve geçim kaynağım mantalitesiyle bakıyorum. İşime aramda duygusal bir bağım yok. Kendi okul işlerim ve sorumluluklarım dışında başka hiçbir işi sorumluluğummuş gibi algılamıyorum. En basit ifadeyle dersimi anlatıp çıkarım düşüncesindeyim.*

K17: *Olumsuz. Okulun sadece yasalara ve yönetmeliklere göre yönetilmesi okuldaki iletişimin zayıf, güven ortamının olmaması okula bağlılığımı azaltmaktadır.*

Sorunun devamı olan öğretmenlerin okula adanmışlık düzeyinin okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinden nasıl etkilendiğini belirlemek adına “Okulumla adanmışlığımı olumlu/olumsuz etkilemekte, çünkü” açıklamaları istenmiştir. Öğretmenlerden gelen cevaplar gruplandırılarak Şekil 5’te oluşturulan temalara yerleştirilmiştir.



Şekil 5. Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin okula adanmışlıklarına olumlu/olumsuz etkileri

Öğretmenlerin okula adanmışlığı konusunda görüşler olumlu (n=16), olumsuz (n=8) şeklinde gruplandırılmıştır. Bu gruplar kendi içerisinde gruplandırılmış ve olumlu görüşler şu temalara yerleştirilmiştir. Motive eder (n=5), birlik beraberliği arttırmakta (n=4), mesleğimi severek yapma (n=4), rahat çalışma ortamı (n=2), kendimi geliştirmemi sağlar (n=1) şeklindedir. Bu görüşler doğrultusunda okul kültürünün oluşturulduğu, okul müdürünün öğretmenlere güven ve rahat bir çalışma ortamı sağladığı durumlarda, öğretmenlerin bu durumdan olumlu etkileneceğini, motive olduklarını ve işlerini severek yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu tarz ortamlarda öğretmenlerin daha üretken olacakları, bu durumun öğrencilerin akademik başarılarını da olumlu etkileyeceği belirtilmiştir.

Bu görüşme sorusu için olumsuz fikir beyan eden öğretmenlerin görüşleri, artan tükenmişlik (n=4) ve performans düşüklüğü (n=4) temalarına yerleştirilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin güç yönetimini yetersiz gördüğü durumlarda tükenmişliklerinin artacağını ve performanslarının olumsuz yönde etkileneceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu durumun öğretmenlerin kurumlarına aidiyet, güven hissetmemeleri, düşük motivasyona sahip olmalarına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda ön plana çıkan görüşler şöyledir.

K21: Okulumda adanmışlık düzeyimi olumlu etkilemekte. Çünkü bulunduğumuz ortam itibari ile birbirine saygılı, birbirini destekleyen yöneticiler ve öğretmenlerle birlikte çalışmaktayım.

K18: Okul kültür yerleşmiş bir kurumda çalışılınca müdürde işinde uzman biri olunca eğitimle nelerin değişebileceğini görünce bütün aklımı ve enerjimi okula adayabiliyorum. Aksi durum olsaydı şevkim kırılırdı.

K7: İdarecilerin öğretmene olan güveni ve desteği öğretmenin okula olan adanmışlığını güçlendirir. Okulumun idare kadrosu sayesinde okula adanmışlığım olumlu yönde ilerlemektedir. Ben bir öğretmen olarak okulda yaptığım veya yapacağım eğitsel faaliyet ve eğitimde aidiyet içerisinde olduğumun bilincinde kendimi daha çok geliştirecek sürdüreceğimden kuşku duymuyorum.

K5: *Olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin geneli mesleki tükenmişlik yaşamaktadır. Okulumuzda da bu hava hâkim. Okulun bu durumu adanmışlık düzeyimizi olumsuz etkilemektedir. Milli eğitim politikalarının öğretmen aleyhinde olması her geçen gün bürokrasinin, paydaşların öğretmen üzerindeki baskıları okul yöneticilerinin kıfayetsizlikleri bizim okulumuza ait bakış açımızı olumsuz etkilemektedir.*

K11: *Kusursuz bir okul veya kusursuz öğrenciler hayalim yok. Biliyorum ki tek başına kürek çekmenin pek bir anlamı yok. Veya tek başına çabalasam da bunu görüp takdir eden birileri yok. Kısacası düzenin bir parçasıyım diyebilirim.*

Araştırma kapsamında öğretmenlere ideal okul müdürlerinin sergilemesi gereken güç türlerini sıralamaları istenmiştir. Bu kapsamda gelen görüşler Tablo 2’de gösterilmiştir.

	1.	2.	3.	4.	5.
Uzmanlık	14	2	4	1	0
Karizmatik	3	9	5	4	0
Yasal	1	5	4	10	1
Ödüllendirme	3	5	8	5	0
Zorlayıcı	0	0	0	1	20

Tablo 2. İdeal bir okul müdürünün önem derecesine göre kullanılması gereken kontrol mekanizmaları

Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin ideal bir müdürün öncelikle alanında uzman olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürünün yeterli mesleki bilgi ve deneyime sahip olmasının en önemli unsur olduğu görülmektedir. Bir müdürün, öğretmenler tarafından yeteri düzeyde bilgili ve tecrübeli algılanıyorsa öğretmenler tarafından kabul görülmesi kolaylaşabilir. İkinci sırada ise karizmatik güç gelmektedir. Bu noktada okul müdürünün etkili iletişim becerilerine sahip olması, liderlik vasıflarını taşıması, öğretmenlerin motivasyonu artırarak desteklemesi gerektiği görülmektedir. Bir sonraki sırada ödüllendirme gücü gelmektedir. Bu gücün öğretmenler açısından önemli olduğu, alınan görüşlerde de ön plana çıkmaktadır. Yapılan başarılı çalışmaların desteklenmesi ve takdir edilmesi ve ödüllendirilmesinin, öğretmenlerin motivasyonlarını arttırdığı ve performanslarını olumlu etkilediği belirtilmiştir. Okul müdürünün başarılı öğretmenleri takip etmeli ve adil bir şekilde ödüllendirme yapması gerektiği belirtilmiştir. Dördüncü sırada yasal güç gelmektedir. Bu gücün yersiz kullanılmasının öğretmenleri tükenmişliğe ve sessizliğe ittiği belirtilmiştir. Resmi yani makamdan gelen gücün

yalnız başına kullanılmasının öğretmenler tarafından olumsuz karşılandığı belirtilmiştir. Son sırada zorlayıcı güç yer almaktadır. Öğretmenlerin bu gücün kullanılmasından memnun olmadıkları, zorunlu olmadıkça kullanılmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler:

Bu araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları okullarda görev yapan okul müdürlerinin yönetim amaçlı kullandıkları güç türleri hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseninde, Elâzığ ili merkez ilçede ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 21 öğretmenin maksimum örnekleme yöntemiyle çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Araştırma nitel araştırma paradigması olan içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgularda öğretmenlerin okul müdürlerinin en fazla yasal gücü (n=16) kullandıklarını ardından uzmanlık (n=7), karizmatik (n=6), ödüllendirme (n=6) ve zorlayıcı (n=2) güçleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yasal gücü kullanmalarının, okulun idaresinde resmi işleyişin aksamaması, mevzuata uygun işlemlerin yapılmasının okulda yasal güven ortamının sağlanması açısından olumlu olduğunu, fakat yasal güç ile birlikte kullanılması gereken uzmanlık veya karizmatik güç öğelerinin ihmal edilmesinin olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin kullandığı en önemli gücün yasal güç olduğu benzer çalışmalarda da görülmektedir (Deniz ve Çolak, 2008; Zafer, 2008; Aslanargun, 2009; Helvacı ve Kayalı, 2011; Yılmaz ve Altinkurt, 2012; Memduhoğlu ve Turhan, 2016).

Okul müdürlerinin öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için yasal otoriteyi tercih etmektedirler (Hassenboehle, 2004). Yasal gücün otoriteyi temsil ettiği (Şimşek, 2005), bürokratik özelliklerin ön planda olduğu kültür yapısına sahip olduğu toplumlarda yasal gücün etkin olması doğal karşılanmalıdır (Koşar ve Çalık, 2011). Okuldaki yasal gücün etkisi ile kuralların ve prosedürlerin ön planda olması, öğretmenlerin algılarındaki bürokratik yapıyı pekiştirmektedir. Ayrıca bürokrasinin ve mevzuatın yoğun şekilde etkisi altında olan okullarda öğretmenlerin yasal haklarını bilen ve koruyabilecek düzeyde bilgi ve donanımına sahip bir idareci ile çalışmak istedikleri görülmektedir.

Okulu yöneten idarecinin öğretmenler tarafından saygınlık kazanmış olması, onları güdülemesi, motive etmesi, onların sorunlarını dinlemesi ve çözüme ulaştırması, örnek alınacak bir rehber olması gerektiği görülmektedir. (Peker ve Ay-türk, 2000: 292). Karizmatik güç türünün kişilik ile ilgili olması (Aşan ve Aydın, 2006: 272) ve okullarda bireylerin çok fazla etkileşim içinde olması önemli bir unsurdur. Bu sebeple informal yanının gücü göz önüne alındığına, formal ilişkilerin ötesinde karizmatik gücün özelliklerini kullanabilen bir müdürün, öğretmenleri daha fazla güdeleyeceği ve motive edeceği söylenebilir.

Okulların etkililiğini ve verimliliğini arttırmada önemli değişkenlerden biri

olan okul müdürlerinin yönetim türleri ve güç kullanma türlerinin olduğu varsayılarak (Titrek ve Zafer, 2009), okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki performansları, okula adanmışlığı ve okula bağlılığı üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticisinin güç türlerini iyi kullandığı ve etkili iletişim içerisinde olumlu bir okul iklimi oluşturduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu, işlerini severek yaptıkları, performanslarının yüksek olduğu ve çalıştıkları kurumlarda kendilerini güvende ve rahat hissederek özverili şekilde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun aksine yöneticilerin güç türlerini yerinde veya yetersiz kullanmaları, yeterli mesleki ve uzmanlık bilgisine sahip olmamaları nedeniyle, öğretmenlerin bu durumdan olumsuz yönde etkilendiklerini belirlenmiştir. Bu durumun öğretmenlerin motivasyonlarını, performanslarını, okula adanmışlık ve bağlılık düzeylerini düşürdüğünü belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda bu sonucu destekler niteliktedir (Kul ve Güçlü, 2010; Koşar ve Çalık, 2011; Akyüz ve Kaya, 2015).

Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinden her biri ayrı bir araştırma konusu olarak incelenerek, farklı güç türlerin öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılabilir. Öğretmenlerin mesleki kıdem, yaş cinsiyet ve okul türlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin etkileri incelenebilir. Ayrıca okul türüne göre kullanılan güç stillerinin okul iklimini nasıl etkilediği ve okulun akademik başarısına katkıları araştırılabilir. Akademik yönden başarılı okullardaki okul müdürlerinin kullandıkları güç stillerinin bu başarıdaki payı araştırılabilir. Okul müdürlerinin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türlerine göre kullandıkları güç stilleri arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

Kaynakça:

AKYÜZ, Bülent. ve Nihat. KAYA, (2015), “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”, **Journal of Administrative Sciences/ Yönetim Bilimleri Dergisi**, XIII, 25:71-90.

ASLANARGUN, Engin, (2009), “İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi**, Ankara.

ÇEPNİ, Salih, (2010), **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, Akademi Kitabevi, Trabzon.

DENİZ, Mehmet. ve Mehmet. ÇOLAK, (2008), “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, VII, 23: 304-332.

FLOYD, Steven, W. and Peter, J. LANE, (2000), “Strategizing Throughout the Organization: Management role Conflict in Strategic Renewal”. **Academy of Management Review**. XXV,1: 154-177.

FRENCH, John. Robert. and Bertram. RAVEN, (1996), “The basis of social power. J. O. Ott (Ed.)”, **Classic Readings in Organizational Behaviour**, (ss. 395-405). USA: Harcourt Brace.

GROENEWALD, Thomas, (2004), “Fenomenologiese navorsingsontwerp geïlustreer, Transl. Van der Linde”, N. **Uluslararası Niteliksel Yöntemler Dergisi**, III, 42 - 55.

GÜNGÖR, Meltem, (2008), Çalışma **Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul.

GÜNGÖR, Sabri (2010), “Eleştirel Kuram Bakış Açısından Ankara İli İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Eğitim Yönetiminde Otorite ve Kültür Analizine İlişkin Görüşleri”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi**, Ankara.

HALL, Richard H. (1977), **Organisations: Structure and Processes**, Prentice Hall, London.

HASSENBOEHLER, Donalyn (2004), “The Exercise Of Power By High School”, **University of New Orleans Principalsdoctoral Dissertation**, USA

HELVACI, Mehmet. Akif. ve Musa. KAYALI, (2011), “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği)”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, I,22, 255-279.

HOY, Wayne. K. and Cecil. G. MISKEL, (2008), **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, McGraw-Hill, New York.

JAWORSKI, Bernard, J, (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal Marketing*, LII, July: 23-39.

KARASAR, Niyazi (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler* (15. Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara.

KOŞAR, Serkan. ve Temel. ÇALIK, (2011), "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, XVII,4: 581-603.

KUL, Murat. ve Mehmet. GÜÇLÜ, (2010), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, VII,2: 1021-1038.

LEBAS, Michel. and Jane. WEIGENSTEIN, (1986), "Management Control: The Roles of Rules, Markets, and Culture", *Journal of Management Studies*, XXIII, 3: 259-272.

LEE, Kim. Lan. and Guan. Tui. LOW, (2008), "The Exercise Of Social Power And The Effect Of Ethnicity: Evidence From Malaysian's Industrial Companies", *International Business Research*, I, 2: 53-65.

MANZ, Charles. C. and Henry. P. J.r. SIMS, (1991), "Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, XIV: 18-35.

MEMDUHOĞLU, Hasan. Basri., ve Mehmet. TURHAN, (2016), "Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri", *Eğitim Bilimleri Dergisi*, XLIV,44: 73-90.

MILES, Matthew. B. and A. Michael. HUBERMAN, (1994), *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage.

MILTON, Kimball. (2000), Connected Learning Spaces: The Role of power dynamics in the Social Construction of Knowledge. www.public.asa.edu/~kmilton/cls. Ziyaret tarihi 15.5.2019.

MINTZBERG, Henry, (1989). Mintzberg of Management: *Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Pres, New York.

OTT, J. Steven, (ed.). (1996), *Classic Readings in Organizational Behavior*, Harcourt Brace, USA

OUCHI, William. G, (1977), "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control". *Administrative Science Quarterly*, XXII, 95-113.

PECA, Kathy, (1986), "An Analysis of the Relationship Between the Paradigmatic Assumptions of Positivism, Phenomenology, Ethnomethodology and Critical Theory in Relation to Educational Administration Theory, Research and Practice,

Northern Department of Leadership and Educational Policy Studies Illinois University Doctoral Dissertation, , Dekalb, Illinois.

PEKER, Ömer. ve Nihat. AYTÜRK, (2000), *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.

RUE, Leslie. W. and Lloyd. L. BYARS (1995), *Management, Skills and Application*, Irwin, USA

SCHERMERHORN, John. R. HUNT., James. G., and Richard. N. OSBORN., (2002), *Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, USA.

SONG, Jian (2005), “Organizational Control Mechanisms and Employee Outcomes: Processes and Configuration”, **Hong Kong University of Science and Technology Doctoral Dissertation**, Hong Kong.

ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), *Yönetim ve Organizasyon* (8. Baskı), Günay Ofset. Konya.

TAVŞANCIL, Ezel. ve Esra. ASLAN, (2001), *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

TİTREK, Osman. ve Demet. ZAFER, (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, LX, 60: 657.

TUSHMAN, Michael. L. and Elaine. ROMANELLİ, (1985), “Organizational Evolution: A Metamorphosis of Convergence and Reorientation. In B.M. Staw eds”, **Research in Organizational Behavior**, VII: 171-222.

WEBER, Robert. Philip. (1990), *Basic content analysis* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

YILDIRIM, Ali ve Hasan. ŞİMŞEK, (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

YILDIRIM, Seda. Kayapalı. ve Canan. Nur. KARABEY, (2017), “Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Et-kisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi**, Erzurum.

YILMAZ, Kürşad. ve Yahya. ALTINKURT, (2012), “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, XX,2: 385-402.

ZAFER, Demet. (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”. **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya.

Power Styles of School Principals from Organizational Control Mechanisms According to Teachers' Opinions

Extended Abstract:

Power Styles of School Principals from Organizational Control Mechanisms According to Teachers' Opinions

The sustainability of organizations depends on the realization of the reasons for their existence. In order to increase the level of achievement of common objectives, managers put more emphasize on organizational control. In organizations, employees have different needs, different experiences, different habits/skills and they are from different social environments. Therefore, these differences must be kept under control for effectiveness. While organizational control increases the realization level of organizational objectives, it reduces deviation from organizational objectives, which positively contributes to the effectiveness of organizations. Organizational control, which expresses the organizational structure in terms of purpose-tool relationship and measurement and monitoring of organizational effectiveness, is the process of establishing a link between the organization and the employees in order to achieve the organizational objectives (Ouchi, 1977).

Research purpose; The aim of this study is to determine teachers' perspective serving in primary, secondary, and high schools in regard to the control mechanisms (charismatic power, rewarding power, expertise power, coercive power, and legal power) used by school principals when they manage the schools. In this context, the following questions were asked to the participants:

Could you please tell us among the following power styles which type of power styles your principal uses while managing the school: charismatic power, rewarding power, expertise power, coercive power, and legal power. Please support your claim with examples.

Please evaluate the control mechanisms your school principal used under the following aspects:

It affects my professional performance positively/negatively because...

It affects my commitment to my school positively/negatively because...

It affects my dedication to my school positively/negatively because...

Please think about an ideal school principal. Which control mechanisms should he/she use while managing schools? Please write them down according to their importance.

Research method; this research was carried out in the phenomenology pattern which is one of the qualitative research methods. In this research, semi-structured interview method was employed, which enabled researchers to identify different concepts that people use to interpret a particular fact or phenomenon.

For participant selection, a maximum variation sampling method was used. The study group consists of 21 teachers serving in public elementary, secondary, and high schools in Elazığ during 2018-2019 academic year.

For the analysis, content analysis method was used. With this method, the researchers have the opportunity to analyze written, oral, and objective data obtained from the participants (Tavşancıl and Aslan, 2001). During the analysis process, data were analyzed to obtain similar opinions, categories, and themes in order to bring the data to a comprehensible level (Weber, 1990). In order to calculate the inter-rater reliability, Miles and Huberman's formula (1994) was utilized (Reliability = Agreement/ (Agreement + Disagreement)) and it was calculated as 93%. For qualitative studies, the value of 70% and higher is considered as reliable.

Research findings; first of all, the participants were asked to answer the following question: Could you please tell us among the following power styles which type of power styles your principal uses while managing the school: charismatic power, rewarding power, expertise power, coercive power, and legal power. Please support your claim with examples. Based on their answers, the school principals mostly used the legal power (n = 16) to manage the school, which was followed by expertise (n = 7), charismatic (n = 6), rewarding (n = 6), and coercive (n = 2) power.

Within the scope of the research, after obtaining teachers' opinions about the power types used by school principals, the effects of power styles on teachers' professional performances, school commitment, and dedication levels were investigated. In terms of the data related to the effect on teachers' professional performance, participants' opinions were divided into two groups as positive (n = 16) and negative (n = 19) effects. In terms of positive effects, teachers stated that the power style principals used led them to work with joy (n=7), increased their motivation (n=6), and gave confidence and comfort (n=6). On the other hand, teachers who pointed out the negative effects stated that the power style affected them negatively (n=8), cause them to complete only their duties and not to make any extra effort to increase school effectiveness (n=5), and decrease their motivation (n=3).

In addition, teachers were asked to explain positive or negative effects of principles' power styles on their commitment. Participants' opinions were divided into two groups as positive (n = 18) and negative (n = 13) effects. The positive effects are as following: motivating (n=4), effective communication (n=4), working with joy (n=3), increased performance (n=3), working with devotion (n=2), and commitment to school (n=2). The negative effects participant teachers stated are as following: just completing duties without any other extra effort (n=5), a decrease in performance (n = 3), weakened relationships (n = 3) and a decrease in confidence (n = 2).

Moreover, teachers were asked to explain the effects of principles' power styles on their dedication to school they serve. The responses were divided into two groups: positive (n = 16) or negative (n = 8) effects. The positive effects are as following: increased motivation (n = 5), increased in unity and solidarity (n = 4), working

with joy (n = 4), comfortable working environment (n = 2), and encouragement to seek professional development (n = 1). The negative effects are increased burnout (n = 4) and poor performance (n = 4).

Within the scope of the research, teachers were asked to list the types of power that ideal school principals should exhibit. The teachers stated that an ideal principal should be an expert in their field and have sufficient professional knowledge and experience. The charismatic power comes after the expertise power. The teachers stated that an ideal principal should have effective communication skills, sufficient leadership qualities and be able to motivate teachers to maximize their motivation. The rewarding, legal, and coercive power types comes after the charismatic power.

Research conclusion and suggestions; In this qualitative study, teachers' opinions about school principals' power style and its effects on their professional performance, their commitment, and their dedication levels were investigated. To this end, 21 teachers working in public elementary, secondary, and high schools in Elazığ were recruited. The data were analyzed by utilizing content analysis method.

The results revealed that school principals mostly used legal power (n=16), which were followed by expertise (n=7), charismatic (n=6), rewarding (n=6) and coercive (n=2) power style. In similar studies, it is found that the most important power used by school administrators is legal power (Aslanargun, 2009; Deniz and Çolak, 2008; Helvacı and Kayalı, 2011; Memduhoğlu and Turhan, 2016; Yılmaz and Altinkurt, 2012; Zafer, 2008). In other words, principals use legal power in order to ensure that teachers fulfill their duties and responsibilities (Hassenboehle, 2004). In societies with a cultural structure where legal power represents authority (Şimşek, 2005), and bureaucratic features are at the forefront, legal power should be considered to be effective (Koşar and Çalık, 2011). Charismatic power is related to personality (Aşan and Aydın, 2006: 272) and it is important that individuals interact in schools very often. Therefore, considering the power of the informal side, it might be concluded that a principal who can use the charismatic power beyond formal relations may motivate teachers more, and, in turn, increase school effectiveness.

Assuming that school principals' power styles are one of the important variables in increasing the effectiveness and efficiency of schools (Titrek and Zafer, 2009), it has been determined that school administrators have positive and negative effects on teachers' professional performance, commitment, and dedication. Teachers stated that working in schools where the school administrator used the power types well and created a positive school climate led teachers to have high motivation, love their job, perform well, and feel safe and comfortable. On the contrary, teachers were negatively affected in schools where school principals used power types inadequately and did not have sufficient knowledge and expertise. More specifically, in this type of schools a decrease in motivation and performance and low level of commitment and dedication were observed, which is supported by other studies as well (Kul and Güçlü, 2010; Koşar and Çalık, 2011; Akyüz and Kaya, 2015).

In regard to the findings of the study, future research must focus on each power type used by school principals in order to reveal their effects on teachers by taking into account various variables including teachers' teaching experience, age, gender, and school type. Moreover, since school climate is a critical factor affecting schools' effectiveness, future research must examine the association between school climate and the power types that school principals use while managing schools. Specifically, in these studies, school principals' age, gender, and teaching experience must be considered as variables.