

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN KURUMLARINA MALİ KAYNAK SAĞLAMAK İÇİN GELİŞTİRDİKLERİ YÖNTEMLERİN İNCELENMESİ

Sezai KİRİK<sup>1</sup>

### Makale Bilgisi

Araştırma Makalesi

### Makale Geçmişi:

Başvuru 24.03.2024

Kabul 24.06.2024

### Anahtar Kelimeler:

Temel eğitim,  
Finansal kaynak,  
Okul yöneticisi,

### Özet

Bu çalışmada temel eğitim düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin kurumlarına finansal kaynak sağlamak için geliştirdikleri yöntemlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Körfez ilçesinde ilkököl ve ortaokul seviyesinde görevli olan 10 okul müdürü ve 15 okul müdür yardımcısı olmak üzere toplam 25 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma modeli olarak nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmada veriler, dört sorudan oluşan ve araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmış ve analizler tablolar halinde raporlaştırılmıştır. Raporlar oluşturulurken; görüşmeler sonucunda elde edilen veriler birer birer incelenerek, benzer olan yanıtlar kodlanarak temalar oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticileri; kurumlarına finansal kaynak sağlamak için veli başlıları, kermes, okul gezisi, kantin payı, sponsor bulma, esnaf ziyaretleri ve sinema gibi çeşitli etkinliklerin yapıldığını belirtmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; okullara finansal kaynak sağlamak ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

## EXAMINATION OF THE METHODS DEVELOPED BY SCHOOL ADMINISTRATORS TO PROVIDE FINANCIAL RESOURCES TO THEIR INSTITUTIONS

### Article Information

Research Article

### Article History:

Received 24.03.2024

Accepted 24.06.2024

### Keywords:

Basic education,  
Financial resources,  
School administrator,

### Abstract

This research aims to examine the methods developed by school administrators working at the basic education level to provide financial resources to their institutions. The study group of the research consists of a total of 25 school administrators, including 10 school principals and 15 deputy principals, working at the primary and secondary school levels in the Körfez district of Kocaeli province in the 2022-2023 academic year. Case study design, one of the qualitative research methods, was used as the research model. In the study, data were collected with a semi-structured interview form consisting of four questions developed by the researchers. Content analysis method was used to analyze the data collected from the interviews and the analyzes were reported in tables. While creating reports; the data obtained as a result of the interviews were examined one by one, similar answers were brought together and themes were created with appropriate coding. In line with the findings of the research, school administrators; they stated that various activities such as parent donations, charity bazaars, school trips, canteen shares, finding sponsors, tradesmen visits and cinema were organized to provide financial resources to their institutions. According to the results obtained in the research; suggestions for providing financial resources to schools are included.

**Kaynakça Gösterimi:** Kirik, S. (2024). Okul yöneticilerinin kurumlarına mali kaynak sağlamak için geliştirdikleri yöntemlerin incelenmesi. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*, 5(1), 1-10.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, sezai46sezai@gmail.com, 0009-0007-8600-8204

## 1. GİRİŞ

Eğitim, kişilerin ve devletlerin gelişmesinde çok önemli rolü olan, devletlerin ekonomik kalkınmasını etkileyen, toplumların sahip oldukları kültürel mirasları ve değerleri koruyarak gelişmesini sağlayan ve gelecek kuşaklara aktaran, vazgeçilemeyen ve önceliği değiştirilemeyen bir süreçtir (Başar, 2011). Toplumlar için oldukça önemli olan bu sürecin çok dikkatli bir şekilde ele alınıp incelenmesi ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi doğru olacaktır.

Türkiye’de eğitim Milli Eğitim Bakanlığı aracılığı ile 4+4+4 olmak üzere 12 yıl zorunlu eğitim olarak uygulanmaktadır. Türk Milli Eğitiminin genel amaçları arasında “Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, milli ve manevi değerleri benimseyip geliştiren, Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve davranış haline getirmiş yurttaşlar yetiştirmek.” yer almaktadır. Bu genel amaçların gerçekleştirilmesi için temel ilkeler belirlenmiştir (MEB, 1973). Temel ilkeler arasında yer alan eğitim hakkı, fırsat ve imkân eşitliği her bireyin eğitim almasını, eğitim alırken eşit imkânların sağlanabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını ifade eder.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 42. maddede eğitim hakkı ile ilgili gerekli önlemler “ Kimsenin eğitim hakkından yoksun bırakılmayacağı, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu, devlet okullarında parasızdır” ibaresi ile hüküm altına alınmıştır. Türkiye’deki devlet okullarında bireyler için eğitimin parasız olarak hizmet vermesi, eğitim için ana finansman kaynağının devletin kendisi olduğunu belirtir niteliktedir. Eğitim amaçlarına ulaşılması için kaynakların kullanılması eğitim finansmanı oluşturmaktadır (Karakul, 2014). Devlet okullarının finansmanı; genel bütçeden ayrılan pay, İl Özel İdaresinden ayrılan pay, yerel yönetimler tarafından ayrılan pay, hayırsever kişi ve kurumlardan, okulun fiziki kaynak gelirlerinden karşılanmaktadır.

Okulların finansman kaynağı birkaç alandan sağlandığı gibi okulların giderleri de birden çok kaleme olabilmektedir. Okulların giderleri; temizlik personeli gideri, donanım gideri, kırtasiye ve ofis giderleri, temizlik malzemesi gideri, elektronik cihaz ve yazılım gideri, çevre düzenleme gideri, bakım onarım gideri ve yoksul öğrencilere yardım gideri olarak sıralanmaktadır. Giderlerin fazla olması okulun finansman kaynaklarından karşılanamadığında gelir gider dengesizliğine yol açacaktır. Bursalıoğlu (1999) okul yönetimi, okulun amacı için insani ve madde kaynaklarını verimli kullanarak görevini yerine getirmiş olur ifadesini kullanmıştır. Okul yöneticileri, okulların finansman gelirleri okulun giderlerini karşılayacak düzeyde olmaması durumunda okula finansman kaynağı bulmaya yönelmektedir.

Araştırma konusuna paralel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, ekonomik anlamda kalkınmanın hızlı ilerlediği toplumlarda, yönetim süreçlerinin düzenli ve sağlıklı ilerleme gösterdiği buna bağlı olarak eğitim sistemlerinin geliştiği söylenebilir. Bu bağlamda gelişmiş ülkelerde eğitim sisteminin daha hızlı ilerlemesi bekleniyorsa normalinden daha fazla finansal kaynak sağlanması gerekmektedir (Gürel ve Sarışık, 2022). Çünkü eğitim bir ülkede diğer alanlara göre en fazla finansal yatırım yapılması gereken alanlardan birisidir denebilir. Bir devlet için geleceğe yapılacak en güzel yatırımın eğitim alanına yapılan yatırım olduğu söylenebilir. Ülkelerin gelişmesi ve kalkınması bununla birlikte toplumun sağlıklı bir şekilde eğitim alması bu yatırımın ürünüdür (Ada ve Küçükali, 2011). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler öncelikli ihtiyaçlarını ve bunlara ayıracakları ödenekleri planlarken eğitim alanını hep öncelikli olarak düşünmelidirler (Meriç, 1998). Çünkü eğitim alanı bu ülkeler için önceliklerin başında gelmektedir. Eğitim alanına yeteri kadar ödenek ayrılmaması bu ülkelerin gelişmesinde ve ilerlemesinde sorunlar yaşamasına neden olabilir. Türkiye’de eğitim finansmanının büyük ölçüde devlet tarafından karşılandığı bilinmektedir. Ülke genelinde eğitim verilen bütün kademelere devlet tarafından kaynak aktarıldığı ancak bu kaynakların yetersiz olduğu söylenmektedir (Gürel ve Sarışık, 2022). Topluma, verilen zorunlu eğitimin “ücretsiz” bir şekilde sağlandığı aktarılsa da mevcut devlet okullarında verilen eğitimin dışardan mali destekler ile devam ettirildiği söylenmektedir (Güvence, 2008). Bu destekler, öğrencilerin adına velilerinin yapmış oldukları bağışlar, sivil toplum kuruluşlarından ve hayırseverlerden alınan özel bağışlar olarak adlandırılabilir. Devletin okullar için aktardıkları kaynaklar ise genel devlet bütçesinden eğitim için ayrılan pay, il özel idaresinden ayrılan pay ve köylerdeki muhtarlık bütçesi gibi kaynaklardan oluşmaktadır.

Okulların finansman kaynağı ile ilgili alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde genellikle finans kaynaklarının yetersiz olduğu belirtilmiştir (Gürbüz, Dağışan ve Canpolat, 2022; Çetin, 2019; Çevik, 2019; Toker Gökçe ve Uslu, 2018; Kayıkçı ve Akan, 2014; Çınkır, 2010; Yamaç, 2010; Korkmaz, 2005). Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunda okul yöneticilerinin ek kaynak bulmak için geliştirdikleri yöntemlerden ziyade kaynak yoksunluğunun eğitime ve eğitim ile ilgili diğer unsurlara etkisi üzerinde durulmuştur (Gürel ve Sarışık, 2022;

Can, 2022; Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015). Bu araştırma ilkökul ve ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin okul bütçesinin yeterliği konusundaki görüşleri ile alternatif kaynak oluşturmada yaşadıkları zorluklar ve geliştirdikleri yöntemleri ortaya çıkaracağı, bu uygulamaların diğer ilkökul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerine örnek teşkil edeceği için önemlidir. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalar için araştırmacılara rehberlik edebileceği için önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı Kocaeli İli Körfez İlçesinde görev yapan ilkökul ve ortaokul okul yöneticilerinin okul bütçesinin yeterliği konusundaki görüşleri ile alternatif kaynak oluşturmada yaşadıkları zorluklar ve geliştirdikleri yöntemlerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin, okullarda finansal ihtiyaç gerektiren durumlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin okullara finansman sağlamada geliştirdikleri uygulamalar nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin okullara finansal kaynak bulmada yaşadıkları zorluklar nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin okullarda ihtiyaç duyulan finansal kaynağı bulmaya yönelik önerileri nelerdir?

## 2.YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi çeşidi olan durum çalışması deseni araştırma modeli olarak tercih edilmiştir. Durum çalışması, bir olayın derinlemesine ele alındığı, verilerin sistemli bir şekilde toplandığı ve olayın geçtiği gerçek ortamda neler olduğunun incelendiği yöntem çeşitlerinden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Mevcut araştırmada bu yöntem kullanılarak, okullarda ihtiyaç duyulan finansal kaynakları derinlemesine ele almak ve okul yöneticilerinin bu konu ile ilgili görüşlerini sunmak amaçlanmıştır.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmada verilerin toplandığı çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Körfez İlçesinde ilkökul ve ortaokul seviyesinde görev yapan 10 okul müdürü ve 15 okul müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin belirlenmesinde ilçede görev yapan yöneticilerin sayısı dikkate alınmıştır. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler yüz yüze ve on beş dakikalık süre ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan okul yöneticileri gönüllü olarak seçilmiştir. Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerinin yer aldığı bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Ait Veriler

Görevi	Cinsiyet			Öğrenim Durumu			Kıdem Yılı		
	Değişken	N	%	Değişken	N	%	Değişken	N	%
Okul Müdürü	Kadın	2	20	Lisans	7	70	1-5 yıl arası	1	10
							6-10 yıl arası	2	20
	Erkek	8	80	Yüksek Lisans	3	30	11-20 yıl arası	5	50
							21 yıl ve üzeri	2	20
Okul Müdür Yardımcısı	Kadın	4	26.6	Lisans	11	73.4	1-5 yıl arası	6	40
							6-10 yıl arası	4	26.6
	Erkek	11	73.4	Yüksek Lisans	4	26.6	11-20 yıl arası	4	26.6
							21 yıl ve üzeri	1	6.8

Tablo 1’de araştırma verilerinin toplandığı çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerine ait veriler incelendiğinde; okul müdürlerinin 8’i (%80) ve okul müdür yardımcılarının 11’i (%73.4) erkek okul yöneticileridir. Öğrenim durumu değişkeni incelendiğinde okul müdürlerinin 7’si (%70) lisans mezunu iken okul müdür yardımcılarının 11’inin (%73.4) lisans mezunu olduğu görülmüştür. Son olarak yöneticilerin kıdem yılı

değişkeni incelendiğinde okul müdürlerinin yarısı (%50) 11-20 yıl arası yöneticilik kıdemine sahipken okul müdür yardımcılarında ise 6 kişi (%40) 1-5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmüştür.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullarda ihtiyaç duyulan finans kaynaklarının temin edilmesini derinlemesine incelemek amacıyla hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu araştırmacılar tarafından hazırlanmış ve görüşme sorularının uygunluğu için uzman görüşüne (n=2) başvurulmuştur. Uzman görüşleri ışığında görüşme sorularına son şekli verilerek uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, herhangi bir konu hakkında belli konu başlıkları ya da sorunlarla ilgili önceden planlaması yapılan bir görüşme türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu uygulama katılımcıların gönüllülük esasına göre tespiti sonrası uygun zaman ve yer planlanarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler on beş dakikalık sürelerde gerçekleştirilmiştir. 25 okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır.

### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada görüşmeler sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesi için tercih edilen yöntem içerik analizi yöntemidir. Bu analiz yönteminin tercih edilmesinin nedeni, görüşmeler sonucunda toplanan verilerin daha önceden belirlenen temalara göre yorumlanması ve raporlaştırılması ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Elde edilen verilerin içerik analizi yapılırken okul yöneticilerinin her bir soruya ilişkin görüşlerinden kodlar oluşturulmuş, kodlardan da temalar oluşturulmuştur. İçerik analizi 4 aşamada tamamlanmıştır. Verilerin kodlanmasında sorulara verilen cevaplar, kavramsal olarak anlamlı bölümlere ayrılmıştır, bu bölümler bir cümle şeklinde ifade edilmiştir. Tüm veriler kodlandıktan sonra benzer anlamlara sahip veriler bir araya getirilmiştir. İkinci aşamada kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada veriler, aynı kod veya aynı tema altında düzenlenmiş ve dördüncü aşamada elde edilen veriler yorumlanmıştır. Veri analizi sonucunda elde edilen veriler bulgular kısmında tablolar şeklinde gösterilmiştir. Görüşme verileri analiz edilip rapor haline getirilirken okul yöneticilerine Y1, Y2, Y3...Y25 şeklinde kod isimler verilmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Veriler

Araştırmanın birinci alt problemi çerçevesinde okul yöneticilerine yönetilen “Okul yöneticilerinin, okullarda finansal ihtiyaç gerektiren durumlara ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar irdelenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin, Okullarda Finansal İhtiyaç Gerektiren Durumlara İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f	%
Finansal Kaynak Gerektiren İhtiyaçlar	Temizlik Malzemeleri	Hijyen ürünleri (tuvalet kağıdı vs.)	25	100
	Bakım ve Onarım İşleri	Boya, kapı kolu, cam, pano, priz, elektrik ve su sisteminin bakımı ve işçilikleri	20	80
	Kırtasiye Malzemeleri	İdari kırtasiye malzemeleri (zımba, bant vs.)	18	72
	Bilişim Malzemeleri	Bilgisayar sarf malzemeleri (yazıcı vs.)	16	64
	Sınıf Araçları	Sınıf araç gereçleri (sıra vs. )	14	56
	Ödül ve Hediye Giderleri	Öğretmenler günü giderleri, öğrencileri motive etmek için alınan hediyeler	10	40

Tablo 2’de araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin okullardaki finansal kaynak gerektiren ihtiyaçlara yönelik görüşleri incelendiğinde, katılımcıların tamamının temizlik malzemelerini finansal kaynak gerektiren ihtiyaç olarak belirttiği görülmüştür. Diğer ihtiyaçların sırayla; katılımcıların %80’i (n=20) bakım ve onarım işleri, %72’si (n=18) kırtasiye malzemeleri, %64’ü (n=16) bilişim malzemeleri, %56’sı (n=14) sınıf araçları ve %40’ı (n=10) ödül ve hediye giderleri olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin cevaplarından alınan birebir örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Y<sub>5</sub>: “Okullarda genel olarak finansal kaynak temizlik işlerine ayrılıyor. Temizlik malzemeleri ve yardımcı personele aktarılan kaynak, okul bütçesinin büyük bir bölümünü kapatıyor.”

Y<sub>13</sub>: “ Okullarda özellikle yaz aylarında yani tatil dönemlerinde bakım ve onarım işleri yapılmaktadır. Boya işlemleri bunların başında gelir. Boya işine büyük bir kaynak ayırmak gerekmektedir. Bazen boyayı milli eğitimden temin etsek bile boya işçiliği de ayrı bir kaynak gerektiren durumdur.”

Y<sub>19</sub>: “Fotokopi işlemleri başlı başına finansal kaynak gerektiren bir durumdur. Çünkü sürekli devamı olan bir giderdir. Belirli dönemlerde değil neredeyse aylık olarak hem kağıt hem de toner ihtiyacı doğmaktadır. Sponsor bulunmadığı durumlarda finansal olarak okullarda çok büyük bir yüküdür.”

Y<sub>9</sub>: “Sınıf araç ve gereçlerinin yanında idari odalarda kullanılan bilgisayarlar, yazıcılar, kameralar sürekli bakım gerektirmektedir. Törenlerde kullanılan ses düzenekleri, mikrofonlar okullar için kaynak gerektiren ihtiyaçlardır. Yine bunların yanında laboratuvarlardaki malzemelerin temin edilmesi oldukça fazla kaynak gerektirmektedir.”

Y<sub>22</sub>: “Okullarda bakım/onarım, kırtasiye, temizlik gibi giderlerin yanında öğrencilerin motivasyonlarını artırmak için yapılan yarışmalardan, sınavlardan sonra verilen hediyeler, öğretmenler günü kutlamaları gibi organizasyon giderlerine de ciddi bir finansal kaynak gerekmektedir.”

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Veriler

Araştırmanın ikinci alt problemi çerçevesinde okul yöneticilerine yönetilen “Okul yöneticilerinin okullara finansman sağlamada geliştirdikleri uygulamalar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar irdelenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Okullara Finansman Sağlamada Geliştirdikleri Uygulamalar

Tema	Alt Tema	Kodlar	f	%
Finansman Sağlamada Geliştirilen Uygulamalar	Veli Bağışları	Kayıt ücretleri, bağışlar vs.	22	88
	Okulun Sosyal Çevresi	Belediyeler, hayırseverler, sivil toplum kuruluşlarından alınan kaynaklar	19	76
	Kantin Geliri	Kantin kirası	15	60
	Kermes, Gezi, Etkinlik	Etkinlik geliri	12	48
	Üst Yönetim Ödenekleri	İl ve İlçe MEM tarafından aktarılan ödenekler	12	48

Tablo 3’te araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin okullara finansal kaynak sağlamaya yönelik geliştirdikleri durumlara ilişkin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların %88’i (n=22) veli bağışlarının en önemli kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Diğer görüşlerin sırayla; katılımcıların %76’sı (n=19) okulun sosyal çevresi, %60’ı (n=15) kantin geliri, %48’i (n=12) kermes, gezi, etkinlikler ve üst yönetim ödenekleri şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin cevaplarından alınan birebir örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Y<sub>4</sub>: “ Okullara sene başında kayıt zamanında yapılan bağışlar okul aile birliklerinin kaynak anlamında büyük bölümünü oluşturmaktadır. Yine dönem içerisinde velilerden gelen bağışlar okul ihtiyaçlarını gidermek için kullanılmaktadır. Bunun yanında kantin gelirleri de okul aile birliklerinin düzenli gelirlerini oluşturmaktadır.”

Y<sub>8</sub>: “Okul aile birliğinin düzenlediği etkinlikler (kermesler, önemli günler, geziler, sinema, tiyatro vs.), hayırseverlerin yapmış oldukları yardımlar, belediyeler, sivil toplum kuruluşları bunun yanında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin aktardıkları ödenekler okullara finansal olarak kaynak sağlamaktadır.”

Y<sub>23</sub>: “Okulun küçük ihtiyaçlarının giderilmesinde okul aile birliklerinin ödenekleri kullanılırken, büyük ve sabit giderleri (elektrik, su, doğal gaz vs.) il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından karşılanmaktadır.”

### 3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Veriler

Araştırmanın üçüncü alt problemi çerçevesinde okul yöneticilerine yönetilen “Okul yöneticilerinin okullara finansal kaynak bulmada yaşadıkları zorluklar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar irdelenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Okullara Finansal Kaynak Bulmada Yaşadıkları Zorluklar

Tema	Alt Tema	Kodlar	f	%
Finansal Kaynak Bulmada Yaşanan Zorluklar	Velilerin Yaklaşımı	Olumsuz tavır	21	84
	Okulun Sosyal Çevresi	Dezavantajlı okul bölgesi	16	64
	Yasa/Kanun Engeli	Para ile ilgili mevzuatların okul idaresinin para toplamasına engel olması	13	52

Şikâyet Edilme Endişesi	Okul idaresinin para konusunda şikâyet edilmekten çekinilmesi	4	16
-------------------------	---	---	----

Tablo 4'te araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin okullara finansal kaynak bulmada yaşadıkları zorluklara yönelik görüşleri incelendiğinde, katılımcıların %84'ü (n=21) velilerin yaklaşımı olduğunu belirtmişlerdir. Diğer görüşler sırasıyla; katılımcıların %64'ü (n=16) okulun sosyal çevresi, %52'si (n=13) yasa ve kanunların engeli ile ve %16'sı (n=4) şikâyet edilmekten endişe etmek şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin cevaplarından alınan birebir örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Y<sub>3</sub>: “Velilerin okula para verme konusunda bir önyargıları olduğunu düşünüyorum. En önemli sıkıntı buradan kaynaklanıyor. Bazı veliler para verirken bazı velilerin vermemesi bir haksızlığa neden oluyor. Bu durumda okul idaresi çok zor durumlar ile karşı karşıya kalabiliyor.”

Y<sub>16</sub>: “Bazı okullarda ailelerin sosyoekonomik durumlarının iyi olmaması sorun olabiliyor. Mesela okul idaresi bir etkinlik yapmak istiyor ya da sınıfın herhangi bir ihtiyacını karşılamak için velilerden para istediğinde geri dönüşün az olması hem yapılacak etkinliği etkiliyor hem de ihtiyacın karşılanmasında idareyi çok zor duruma düşürüyor. Tabi bu durumdan en çok etkilenen öğrenciler oluyor.”

Y<sub>19</sub>: “Genellikle okulların açılacağı zamanlarda yetkililerin basın üzerinden yaptıkları açıklamalar velileri çok etkiliyor. Kayıt parası verilmemesi, aidat toplanmaması, bu konuda yasal düzenlemelerin olduğunun vurgulanması velilerin elini güçlendirirken okul idarelerini zora sokuyor. Aslında yasak bir düzenleme ile çözülebilecek sorunların daha da çıkmaza girmesi yani veli ile okul idaresinin karşı karşıya bırakılması sıkıntıları artırıyor.”

Y<sub>24</sub>: “Daha önceleri kullanılan alo 147 veli şikâyet hattı, şimdi ise CİMER başvurusu gibi platformların olması özellikle para konusunda velilerin yaklaşımlarını etkiliyor. Mesela kaynak kitap alımlarında, ya da kayıt parası talep edilmesinde okul idaresi şikâyet ediliyor. Bu nedenle yöneticiler şikâyet edilme endişesi yaşadığı için velilerden herhangi bir başlık altında para isteyemiyor.”

### 3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Veriler

Araştırmanın dördüncü alt problemi çerçevesinde okul yöneticilerine yönelen “Okul yöneticilerinin okullarda ihtiyaç duyulan finansal kaynağı bulmaya yönelik önerileri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar irdelenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Okullarda İhtiyaç Duyulan Finansal Kaynağı Bulmaya Yönelik Önerileri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f	%
Finansal Kaynak Bulmaya Yönelik Öneriler	Velilerin Bakışı	Okula Velilerin okulların ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bakış açılarının değiştirilmesi	19	76
	Okul Çalışmaları	Okul aile birliklerinin daha etkili çalışmalar ve etkinlikler yaparak kaynak sağlama, bunu yaparken velilerin sürece dahil edilmesi	13	52
	Sosyal İlişkileri	Çevre Belediye, muhtarlık, hayırsever bağışları, sponsorlar, sivil toplum kuruluşları ile çalışmalar yapılması	11	44
	Üst Yönetim	Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara düzenli olarak ödenek gönderilmesi	8	32

Tablo 5'te araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin okullara finansal kaynak bulmaya yönelik önerileri incelendiğinde, katılımcıların %76'sı (n=19) velilerin okula bakış açılarının değişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer görüşler sırasıyla; katılımcıların %52'si (n=13) okul çalışmaları, %44'ü (n=11) sosyal çevre ilişkileri ile ve %32'si (n=8) üst yönetim şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin cevaplarından alınan birebir örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Y<sub>7</sub>: “ Veliler ile okul idarecilerinin arasında yaşanan çoğunlukla hoş olmayan durumun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu nedenle velilerin okullara bakış açılarının değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca Bakanlığın göndermiş olduğu ödenekler olsa da bu ödenekleri ihtiyaçlar doğrultusunda göndermesi gerektiğini düşünüyorum .”

Y<sub>24</sub>: “Bakıldığında eğitimcilerin işinin eğitim ve öğretim olması gerekirken okul idarecilerinin zamanın büyük bir kısmının para bulma, bağış arama gibi hoş olmayan bir durumla geçirildiği görülmektedir. Mevcut durumda okullarda para işlerini okul aile birliklerinin yaptığı görülsede işleyişte öyle olmadığı bilinmektedir. Bu nedenle Türkiye’deki bütün okulların mevcut çevresel şartları ve öğrenci sayıları dikkate alınarak bir bütçesinin olması gerektiğini düşünüyorum.”

Y<sub>17</sub>: “Okulların kayıt esnasında para alması serbest olabilir. Bununla birlikte okul aile birliklerinin düzenli olarak etkinlikler düzenleyerek diğer velileri de sürece dahil etmeleri önemlidir. Bu şekilde çalışmaların yürütülmesi okul idaresini rahatlatacağı gibi verilen eğitimin de kalitesinin artacağı aşikardır.”

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada birinci soru olarak okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yöneticilerinin, okullarda finansal ihtiyaç gerektiren durumlara ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna ilişkin görüşmelerden, temizlik malzemeleri, bakım ve onarım işlemleri, kırtasiye malzemeleri, bilişim malzemeleri, sınıf araç ve gereçleri ile ödül harcamaları alt temalarına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri en çok finansal ihtiyaç gerektiren durum olarak temizlik malzemeleri olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeninin okulların her zaman temiz olması gerektiği ancak ödeneklerin ve bağışların belirli zamanlarda yapılamaması olduğu söylenebilir (Gürel ve Sarışık, 2022). Altuntaş (2005) okulların finansal ihtiyaçlarının karşılanması konulu araştırmasında okul yöneticilerinin mali kaynak olarak ihtiyaç duydukları en önemli konular olarak temizlik malzemeleri ve bakım onarım işleri olduğunu belirtmiştir. Yine sınıfların ve öğrencilerin sayılarının fazla olması temizlik ihtiyacı maliyetinin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda büyük okullarda temizlik için gereken finansal ihtiyacın daha fazla olduğu söylenebilir. Yine büyük okullarda diğer okullara göre bakım ve onarım ihtiyaçlarının fazla olduğu söylenebilir. Boya, boya malzemeleri ve boya işçilikleri, kapı, pencere, cam tamirleri, su ve elektrik tesisatlarının bakımı, yangın tüplerinin bakımı ve değişimi düşünüldüğünde okullar bakım ve onarım işleri için büyük tutarda finansal kaynağa ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Yine okullarda öğrencilerin motivasyonları ve başarılarını artırmak için yapılan etkinlikler ve yarışmalar sonucunda verilen hediyelerin maliyeti ile öğretmenlerin fotokopi, çay, kahve ve öğretmenler günü etkinlikleri için ihtiyaç duyulan finansal kaynakların okullar için yük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Yolcu (2007) yapmış olduğu çalışmasında, okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunların başında okul bütçesinin yetersiz olduğu ve buna karşılık olarak yöneticilerin sürekli finansman aradıkları olmuştur. Literatürdeki bu çalışmaların sonuçlarının araştırmanın sonucu ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada ikinci soru olarak okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yöneticilerinin okullara finansman sağlamada geliştirdikleri uygulamalar nelerdir?” sorusuna ilişkin görüşmelerden ulaşılan sonuçlar, veli bağışları, okulun sosyal çevresi, kantin geliri, kermes, gezi ve etkinlik ile üst yönetim etkinlikleri alt temalarına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ihtiyaç duyulan finans gelirin sağlanmak için en çok veli bağışlarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde okullarda üst yönetimlerden gelen ödeneklerin dışında ihtiyaç duyulan finansal kaynağın okul aile birlikleri aracılığıyla veli bağışlarından, okulun sosyal çevresini oluşturan sivil toplum kuruluşlarından ve hayırseverlerden karşıladıkları söylenebilir (Gürel ve Sarışık, 2022). Bununla birlikte okul kantinlerinin kira gelirlerinin okullar için önemi de kaçınılmazdır. Okullarda yapılan etkinliklere örnek olarak gezi, kitap satımı, kermes, sinema, sihirbaz gösterisi, yazar imza günü, 3d sinevizyon gösterisi, tiyatro etkinlikleri, çömlek yapımı, yılsonu etkinlikleri, okuma bayramı, mezuniyet gecesi gibi etkinlikler gösterilebilir. Bu tür etkinlikler okullarda belirli aralıklar ile düzenlenmekte ve bu etkinliklerden veliler aracılığıyla finansal kaynak temin edilmektedir. Okul yöneticileri bu etkinlikleri yapmakta her ne kadar isteksiz olsa da okullardaki giderilmesi gereken ihtiyaçları karşılamak için yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durumun eğitim öğretimi olumsuz etkilediğini ve kendilerinin rahatsız olduklarını belirtmişlerdir (Gürel ve Sarışık, 2022). Yolcu (2007) çalışmasında, okul yöneticilerinin okulun ihtiyaçlarını karşılamak üzere velilerden finansal kaynak sağlamak zorunda olduğu için veliler ile karşı karşıya geldikleri, rahatsız oldukları durumlarla karşılaşabildikleri sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Açıl ve Yıldırım (2018) okul yöneticilerinin finansal kaynak temin etmeleri ve yaşadıkları sorunları incelediği araştırmalarında, okul bahçesinin çeşitli etkinliklere kiralanmasında ve okul aile birliklerinin düzenlediği etkinliklerden gelen kaynaklar ile ihtiyaçların karşılandığını belirtmişlerdir. Gökçe ve Uslu (2018) araştırmalarında, okulların gelir kaynaklarının velilerden alınan bağışlar ve düzenlenen çeşitli

etkinlikler olduğunu belirtmişlerdir. Belirtilen araştırmaların sonuçlarının mevcut araştırma sonucu ile örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmada üçüncü soru olarak okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yöneticilerinin okullara finansal kaynak bulmada yaşadıkları zorluklar nelerdir?” sorusuna ilişkin görüşmelerden ulaşılan sonuçlar, velilerin yaklaşımı, okulun sosyal çevresi, yasa engeli ve şikayet edilmekten endişe duyma alt temalarına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okulların finansal kaynağa ihtiyaç duydukları bunun nedenin ise gelen ödeneklerin yetersiz olduğu söylenebilir. Bu durumun okul yöneticilerini kaynak bulma arayışına yönlendirdiği bu arayışın ise yöneticilerin durumdan rahatsız olmalarına neden olduğu belirtilmiştir (Gökçe ve Uslu, 2018). Yine Gürel ve Sarışık (2022) okullarda mali ihtiyaçların araştırılması konulu çalışmalarında, okul yöneticilerinin sürekli veliler ile karşı karşıya kaldıkları, bazı velilerin yöneticileri şikayet etme gibi tehditlerde bulunmaları bu durumun ise yöneticileri huzursuz ettiklerini belirtmişlerdir. Hoşgörür ve Aslan (2014) ise çalışmalarında okulların finans kaynaklarının yetersiz olduğunu ve bu durumun okul yöneticilerini rahatsız ettiğini belirtmişlerdir. Bu rahatsızlığın nedeni olarak araştırma sonucunda belirtilen, yöneticilerin kendi görevleri dışında finans kaynağı aramak olduğu gösterilebilir. Bahsedilen çalışmaların sonuçlarının araştırma sonucuyla örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmada dördüncü soru olarak okul yöneticilerine yöneltilen “Okul yöneticilerinin okullarda ihtiyaç duyulan finansal kaynağı bulmaya yönelik önerileri nelerdir?” sorusuna ilişkin görüşmelerden ulaşılan sonuçlar, velilerin okula bakışının değişmesi, okul çalışmaları, sosyal çevre ile olan ilişkiler ve üst yönetimlerden gelen destekler alt temalarına ulaşılmıştır. Bu sonuç bağlamında velilerin okula bakış açılarının olumlu yönde değişmesi gerektiği söylenebilir. Bunun nedenin ise okul yöneticilerinin sürekli veliler ile iletişim halinde olduğu ve okulda düzenlenen bütün etkinliklerin direkt olarak velileri etkilediği gösterilebilir (Gürel ve Sarışık, 2022). Bununla birlikte okul aile birliklerinin düzenli olarak toplantılar yaparak velileri bilgilendirmeleri ve motivasyon çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu durumda okul aile birliği üyelerinin seçilmesinde daha dikkatli olunması gerektiği, okulu temsil edebilecek kişilerin seçilmesi gerektiği önemi ortaya çıkmaktadır. Yine okul yöneticilerin okulun sosyal çevresi ile gerek belediyeler gerekse sivil toplum kuruluşları olsun ilişkilerinin iyi olması gerekmektedir. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmının belirttiği gibi üst yönetimlerden gelen ödeneklerin daha düzenli olması ve sosyal ihtiyaçlara göre yapılması gerektiği belirtilmiştir. Yani okulun bulunduğu çevre, okulun fiziki şartları ve öğrenci sayısının göz önünde bulundurulması önemli olacaktır.

Araştırma sonuçlarından hareketle şu öneriler getirilebilir;

#### **4.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler**

- Okullarda ihtiyaç duyulan temizlik malzemeleri, bakım ve onarım işleri ve kırtasiye giderleri için bağlı bulunan İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından düzenli olarak ödenek aktarımı sağlanabilir.
- Velilerin okula katkı sağlamasının kolaylaşacağı yasal düzenlemeler yapılabilir.
- Okul ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçların giderilmesi konularında velilere bilgilendirme toplantıları düzenlenebilir.
- Sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve yakın çevrede bulunan sanayi kuruluşlarından okula hem aynı hem nakdi yardım yapma konusunda yardım isteğinde bulunulabilir.

#### **4.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler**

- Bu araştırma için uygulanan dört sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu genişletilerek, daha farklı alanların incelenmesi sağlanabilir.
- Araştırma sonucunda okullarda finansal kaynakların yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu durumun araştırılması için farklı çalışmalar yapılabilir.
- Mevcut araştırmanın çalışma grubunu sadece okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubuna velilerin ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin de katılacağı bir çalışma grubu ile yeni araştırmalar yapılabilir.



### **Yayın Etiği Beyanı ve Etik Kurul İzin Bilgileri**

Bu araştırmanın planlanması, planlanan çalışmanın uygulanması, bu çalışma ile ilgili verilerin toplanması, bu verilerin analizi ile ilgili tüm süreçte bilimsel araştırma ve etik yönergesinde yer alan tüm kurallara uyulmuştur. Bu araştırmanın yazım sürecinde etik kurallara uyulmuş ve bu araştırma herhangi başka bir akademik yayın ortamında değerlendirilmek üzere gönderilmemiştir. Araştırma için Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 14/12/2023 tarih ve 2023/14 nolu toplantısı ile 14/12/2023 tarih ve 516760 sayılı Etik Kurul İzni alınmıştır.

## KAYNAKLAR

- Açıl, Y. ve Yıldırım, A. (2018). Ortaokulların finansman kaynakları ve yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin yönetici görüşleri. *International Human Science Research Congress*, 1(4), 2-10.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (2. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Altuntaş, Y. S. (2005). *İlköğretim okullarının finansman ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Başar, H. (2001). *Sınıf yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışı*. Pegem Yayıncılık.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları. Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1648.
- Çevik, M. S. (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Gürbüz, B., Dağaşan, A. ve Canpolat, B. (2022). Eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları finansal sorunlar. *Ases International Journal of Education Science*, 2(1), 76-93.
- Gürel, M. ve Sarışık, S. (2022). Ortaokullarda maddi ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilme yollarının okul yöneticilerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 12-21.
- Güvence, S. (2008). *Küreselleşen Dünya'da kalkınma sürecinde AB'deki ve Türkiye'deki eğitim finansmanının karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- Karakul, A. K. (2014). İran ve Türkiye'de eğitim finansmanının karşılaştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 67-87.
- Kayıkcı, G. ve Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 237-255.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.
- MEB. (1973). *Milli Eğitim Temel Kanunu*. Resmi Gazete
- Meriç, M. (1998). Türkiye'de yükseköğretimde finansman sorunu. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 149, 49-66.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.
- Toker Gökçe, A. ve Uslu, Ö. F. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 315-334.
- Yamaç, U. (2010). *İlköğretim okullarının finans kaynakları* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yolcu, H. (2007). *Türkiye'de ilköğretim finansmanının değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

## ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SINISIZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

Öznur Özlü TEMİZEL<sup>2</sup>Cem TUNA<sup>3</sup>

Makale Bilgisi	Özet
Araştırma Makalesi	Bu araştırma ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının örgütsel sinisizm düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Rize ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan 468 yönetici ve öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının unvan ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen örgütsel sinisizm düzeyinin yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeylerinde gerçekleşen değişimin %26'sı, örgütsel demokrasi algısı ile açıklanabilmektedir. Örgütsel demokrasi ile örgütsel sinisizm arasında orta seviyede, negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
<i>Makale Geçmişi:</i>	
Başvuru 12.03.2024	
Kabul 14.05.2024	
<i>Anahtar Kelimeler:</i>	
Yönetici ve Öğretmen, Ortaokul, Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sinisizm,	

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL CYNICISM LEVELS OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR AND TEACHERS

Article Information	Abstract
Research Article	This study was conducted in order to determine the effect of organizational democracy perceptions of administrators and teachers working in secondary schools on organizational cynicism levels. The sample of the study consists of 468 administrators and teachers working in secondary schools in Rize province and its districts. Relational survey model, one of the general survey models, was used. As a result of the research, it is concluded that administrators and teachers' perceptions of organizational democracy differ significantly according to the title and gender variable. It was concluded that the level of organizational cynicism examined within the scope of the study showed a significant difference in terms of the age variable. 26% of the change in the organizational cynicism levels of administrators and teachers working in secondary schools can be explained by the perception of organizational democracy. A moderate, negative and significant relationship was found between organizational democracy and organizational cynicism.
<i>Article History:</i>	
Received 12.03.2024	
Accepted 14.05.2024	
<i>Keywords:</i>	
Administrator and Teachers, Secondary School, Organizational Democracy Organizational Cynicism	

**Kaynakça Gösterimi:** Özlü Temizel, Ö. ve Tuna, C. (2024). Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinisizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*, 5(1), 11-25.

<sup>1</sup> Bu makale "Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ve örgütsel sinisizm düzeyleri arasındaki ilişki" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, [oznur\\_ozlu19@erdogan.edu.tr](mailto:oznur_ozlu19@erdogan.edu.tr), 0000-0001-9476-6936

<sup>3</sup> Prof. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, [cem.tuna@erdogan.edu.tr](mailto:cem.tuna@erdogan.edu.tr), 0000-0002-6846-8676

## 1. GİRİŞ

İnsan doğası gereği toplumsal bir varlıktır. İnsanların birbirine olan ihtiyacı toplum denilen mekanizmayı ortaya çıkarmıştır. Toplum belli başlı düzen ve kuralların olduğu bir yapıdır. Bu düzen ve kuralların sistemli bir şekilde uygulanabilmesi için toplum içerisinde bazı görev ve sorumluluklar ortaya çıkmaktadır. Toplamların ayakta kalabilmesi ve varlıklarını sürdürmeleri için örgüt adı verilen gruplar meydana gelmiştir. Örgüt; “ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi, liderlik edilmesi ve değerlendirmesi süreçleri bütünü” olarak tanımlanır (Balci, 2005, s.143).

Toplum içerisinde meydana gelmiş örgütlerin başında eğitim hizmetlerinin gerçekleştirildiği okullar vardır. Eğitim örgütlerinin amacı toplumsal yapının devamını sağlamak, vatandaşlara fırsat eşitliği sunmak ve iş gücü için gerekli insan kaynağını sağlamaktır. Okulların hedefine ulaşması okul öğretim kadrosuna ve diğer okul çalışanlarıyla okul paydaşlarına önem vermesi ile sağlanabilir. Bir okulun başarısı, bütün paydaşların sahip olduğu bilgi, beceri ve yaratıcılıklarına ve bunların motivasyonuna bağlıdır (Şişman ve Turan, 2001, s.67). Ancak eğitim örgütlerin de çalışan bireylerin her biri farklı çevrelerde ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı karakter yapısına sahip olup, amacı ve çıkarları farklılık gösteren bireylerdir (Aytürk, 2003, s.346). Bu durumda okul örgütlerin de okul yönetiminin sorumluluğu, okuldaki tüm madde ve insan gücünü en etkin ve verimli şekilde kullanarak okulu hedeflerine uygun yaşatmaktır (Okutan, 2012, s.2). Paydaşların etkin olduğu bir eğitim girişimi de ancak demokratik bir yapı ve iklimde başarılı olabilir (Bursalıoğlu, 2000, s.172).

Okul örgütlerinde var olması istenen demokratik ortam demokrasi kavramı üzerine durulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Harrison ve Freeman'na (2004) göre demokrasinin örgüt düzeyinde yaşanan şekline örgütsel demokrasi denir ve bu kavram örgütte çalışan bireylerin kurumsal iradeye katılmaları anlamına gelmektedir. Okul yöneticisi, okul örgütlerinde yer alan insanların demokrasinin gerektirdiği gibi yönetime ve yönetim süreçlerine katılmalarını sağlamalıdır (Karlı, 2006, s.145). Bununla birlikte yöneticinin astlarını karar almaya veya kararlara katkıda bulunmaya özendirilmesi beklenir (Izgar ve Altınok, 2013, s.44). Örgütsel demokrasinin okul örgütlerinde oluşturulması öğretmenler arasında dayanışma, paylaşım ve okula aidiyet duygusunu arttıracakı düşünülmektedir.

Okul örgütleri içinde yer alan paydaşların sürece dâhil edilmeyip, pasif bir durum sergilemeleri örgütlerin ulaşmak istedikleri amaca ulaşmalarını zorlaştıracakı gibi örgüt içinde aksaklıklara sebep olabilir. Örgüt yönetimlerinin hatalı ve başarısız uygulamaları neticesinde ortaya çıkan örgütsel problemler, yaşanan kriz ve skandallar, iş görenlerin örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, sıradanlık, tedirginlik, şüphe, uzaklaşma ve benzeri olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermektedir. Bu olumsuz düşünce ve tutumların en yaygın görülenlerinin başında sinisizm olgusu gelmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 28). Sinisizmin örgütsel kaynaklı olabilmesi örgütsel sinisizm kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel sinisizmin ortaya çıkmasında aşırı stres, kötü yönetim, karşılanmayan beklentiler, sosyal desteğin yetersizliği, rekabetçi yaklaşım, kararlara katılamama gibi nedenler olabilir.

Okul örgütlerinde yaşanabilecek olumsuzluklar öğretmenlerin ve okul içerisinde yer alan diğer paydaşların okula karşı olumsuz duygular beslemelerine sebebiyet verebilir. Öğretmenlerin sinisizm duygusu ile hareket etmeleri eğitim faaliyetlerinden uzaklaşmalarına, sorumluluk almaktan kaçınmaya ve eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamasına neden olabilir. Okul yöneticilerinin sinisizmin farkında olmaları, ortaya çıkabilecek zararların önüne geçilmesinde ve sinizmin çözümüne yönelik stratejilerin geliştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2015, s.79).

Bu durumdan hareketle bu araştırmanın problemi ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinisizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algıları ne düzeydedir?
2. Ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinisizm düzeyleri ne seviyededir?
3. Ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algıları ve örgütsel sinisizm düzeyleri unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algıları ve örgütsel sinisizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada genel tarama modeli türlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi yani değişkenlerin birbiri ne olan etkisini görmek için kullanılan bir modeldir. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklama ve sonuçlarını tahmin etme imkânı sunmaktadır ( Özmen ve Karamustafaoğlu, 2019, s.164).

Çalışmanın araştırma kısmı Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 17.11.2020 ve 2020 / 136 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci öncesinde “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” ölçeklerini geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan ölçeklere ilişkin kullanım izinleri alınmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini; 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Rize ili ve ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 85 resmi ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan 168 yönetici, 1510 öğretmen toplam 1678 kişi oluşturmaktadır. Örneklem, Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin doğrultusunda evrende bulunan ortaokullar içerisinde basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle araştırma örnekleme oluşturulmuştur. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Alt Değişkenler	N	%
Unvan	Müdür	54	12
	M. Yardımcısı	59	13
	Öğretmen	355	76
	Toplam	468	100
Cinsiyet	Kadın	263	57
	Erkek	205	44
	Toplam	468	100
Yaş	20-30	209	45
	31-40	174	38
	41 ve üstü	85	19
	Toplam	468	100
Medeni Durum	Evli	306	66
	Bekar	162	35
	Toplam	468	100
Öğrenim Durumu	Lisans	420	90
	Lisansüstü	48	11
	Toplam	468	100
Kurumdaki Hizmet Yılı	1-5 yıl	325	70
	6-10 yıl	100	22
	11 yıl ve üstü	43	10
	Toplam	468	100
Mesleki Hizmet Yılı	1-5 yıl	164	35
	6-10 yıl	159	34
	11-15 yıl	56	12
	16 yıl ve üstü	89	19
Toplam	468	100	

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan 468 katılımcının 54'ünün %11,5 Müdür, 59'unun %12,6 Müdür yardımcısı, 355'nin %75,9 öğretmen olduğu görülmektedir. Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde katılımcıların 263'ü %56,2 kadın, 205'i %43,8 erkektir. Yaş değişkenine göre katılımcıların 209'unun %44,7 20-

30, 174'ünün %37,2 31-40, 85'inin %18,1 41 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 306'sı %65,4 evli, 162'si %34,6 bekârdır. Katılımcıların 420'si %89,7 lisans, 48'i %10,3 lisansüstü mezundur. Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre katılımcıların 325'inin %69,4 1-5 yıl, 100'ünün %21,4 6-10 yıl, 43'ünün %9,2 11 yıl ve üstü çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların mesleki hizmet yılı incelendiğinde 164'ünün %35 1-5 yıl, 159'unun %34 6-10 yıl, 56'sının %12 11-15 yıl, 89'unun %19 16 ve üstü toplam hizmet yılına sahip olduğu görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu, katılımcıların örgütsel demokrasi algılarını belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak Tutar, Tuzcuoğlu ve Altınöz (2009) tarafından geliştirilen “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve örgütsel sinisizm düzeylerini belirlemek için Brandes, vd. (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türk diline uyarlanan “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” kullanılmıştır.

#### 2.3.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik Analizleri

Bu araştırmada kullanılan “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış ve otorite algısı boyutları ile ölçeğin toplamına ait madde sayıları (N) ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ ) Tablo 2 'de verilmektedir.

**Tablo 2:** Örgütsel Demokrasi Ölçeği Güvenirlik Değerleri

Örgütsel Demokrasi Ölçeği	N	A
Kişisel Değerlere saygı	12	0.92
Demokratik Tutum	7	0.91
Demokratik Yönetim	13	0.94
Demokratik Davranış	6	0.95
Otorite Algısı	8	0.80
Ölçek Toplamı	46	0.97

Tablo 2'deki Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde örgütsel demokrasi ölçeğinin kişisel değerlere saygı boyutunun 0,92 düzeyinde, demokratik tutum boyutunun 0,91 düzeyinde, demokratik yönetim boyutunun 0,94 düzeyinde, demokratik davranış boyutunun 0,95 düzeyinde, otorite algısı boyutunun 0,80 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplamına ait iç tutarlılık katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Büyüköztürk (2017) göre bireyleri seçme-gruplandırma testlerinde güvenirlilik katsayısı 0,70 üzerinde; psikolojik testler için iç tutarlılık katsayısının ise 0,70 üzerinde olması gerekmektedir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin boyutları ve ölçeğin toplamına ait Cronbach Alpha iç tutarlılık 0,70 sınırı üstünde değer almıştır.

Örgütsel Sinisizm Ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ile ölçeğin toplamına ait madde sayıları (N) ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ ) Tablo 3 'de verilmektedir.

**Tablo 3:** Örgütsel Sinisizm Ölçeği Güvenirlik Değerleri

Örgütsel Sinisizm Ölçeği	N	A
Bilişsel	5	0.91
Duyuşsal	4	0.97
Davranışsal	4	0.84
Ölçek Toplamı	13	0.94

Tablo 3'deki Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde örgütsel sinisizm ölçeğinin bilişsel boyutunun 0,91, duyuşsal boyutunun 0,97, davranışsal boyutunun 0,84 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplamına ait iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Ölçek toplamına ait değerler ve boyutlara ilişkin değerler incelendiğinde Örgütsel Sinisizm Ölçeğinden elde edilen test puanlarının güvenilir olduğu görülmektedir.

Okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları ve örgütsel sinisizm ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların normal dağılım sergileme durumu çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel sinisizm alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 4'de verilmektedir.

**Tablo 4:** Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinisizm Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

		N	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Demokrasi	Kişisel Değerlere Saygı	468	-.80	.32
	Demokratik Tutum	468	-.71	-.11
	Demokratik Yönetim	468	-.57	-.19
	Demokratik Davranış	468	-.57	-.22
	Otorite Algısı	468	-.12	.07
Örgütsel Sinisizm	Bilişsel	468	.46	-.24
	Duyuşsal	468	1.15	.84
	Davranışsal	468	.16	-.48

Tablo 4 incelendiğinde dağılımın normal olduğu ve normallik varsayımını gerçekleştirdiği görülmektedir. Yapılan analizlere ek olarak örgütsel demokrasi ve örgütsel sinisizm düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi ile örgütsel demokrasinin örgütsel sinisizm düzeyi üzerindeki regresyon incelenmiştir.

## 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama süreci öncesinde “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” ölçeklerini geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan araştırmada kullanmak üzere izin istenmiştir. Araştırmacılardan kullanım izni alındıktan sonra Rize İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden resmi ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak amacıyla izin alınmıştır. Ölçek formları okul müdürlükleri aracılığıyla Google form üzerinden ulaştırılmıştır.

Ölçeklerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS programı ile katılımcıların demografik özellikleri, ortalama değerleri ve standart sapma (SS) değerleri analiz edilmiştir. 51 ve üstü yaş aralığında az sayıda katılımcı olması nedeniyle 41-50 yaş aralığı ile birleştirilmiş 41 ve üstü yaş olarak tek bir kategoride toplanmıştır. Kurumdaki hizmet yılı değişken grubunda yer alan 16 yıl ve üstü çalışan kişilerin az olması ve parametrik veriler ile analiz edebilmek için 11-15 yıl aralığı ile birleştirilmiş 11 yıl ve üstü şeklinde düzenlenmiştir.

## 3. BULGULAR

Bu bölümünde araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan araştırma bulgularına yer verilmektedir.

### 3.1. Yönetici ve Öğretmenleri Örgütsel Demokrasi Algısı

Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin boyutlara göre örgütsel demokrasi algıları ilişkin örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (SS) değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5:** Alt Boyutlara Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algıları

Örgütsel Demokrasi Ölçeği	N	$\bar{X}$	SS
Kişisel Değerlere Saygı	468	4.15	0.71
Demokratik Tutum	468	3.99	0.82
Demokratik Yönetim	468	3.73	0.85
Demokratik Davranış	468	3.80	0.92
Otorite Algısı	468	3.37	0.74
Ölçek Toplamı	468	3.81	0.69

Araştırma kapsamında kullanılan 5’li likert tipindeki Örgütsel Demokrasi Ölçeği dikkate alındığında; kişisel değerlere saygı boyutunun aritmetik ortalaması  $\bar{X}=4,15$  olduğu, demokratik tutum boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=3,99$  olduğu, demokratik yönetim boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=3,73$  olduğu, demokratik davranış boyutunun aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,80$  olduğu, otorite algısı boyutunun aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,37$  ölçek toplamına ait aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=3,81$  olduğu görülmektedir. Bulgular dikkate alındığında aritmetik ortalaması en yüksek boyut kişisel değerlere saygı boyutudur.

### 3.2. Çeşitli Değişkenler Açısından Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algısının İncelenmesi

Okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algıları unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki hizmet süresi değişkenleri açısından incelenmiştir. Araştırma sonunda okul yönetici ve öğretmenlerinin unvan ve cinsiyet değişkeni açısından örgütsel demokrasi algıları anlamlı bir farklılık gösterirken; yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı ve mesleki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6:** Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algılarının Unvan Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Demokrasi	Unvan	N	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
	Müdür(1)	54	4.16	.54	Gruplar Arası	15.4	2	7.74	16.9	.00	>3
Ölçek Toplamı	M.Yardımcısı(2)	59	4.10	.53	Grup İçi	213.00	465	0.45			
	Öğretmen(3)	355	3.71	.71	Toplam	228.50	467				
	Toplam	468	3.81	.69							

Tablo 6’ da verilen değerler incelendiğinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda unvan değişkeni açısından  $F(465)=16,9$ ;  $0,00 < p = 0,05$  değeri bulunmuştur. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları unvan değişkeni açısından incelendiğinde müdürlerin  $\bar{X}=4,16$ , Müdür yardımcılarının  $\bar{X}=4,10$  öğretmenlerin ise  $\bar{X}=3,71$  ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Müdürlerin örgütsel demokrasi algılarının müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7:** Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algısının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları

Değişkenler		N, $\bar{X}$ ve ss Değerleri			Levene Testi		t-Testi		
Örgütsel Demokrasi	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	T	df	P
Ölçek Toplamı	Kadın	263	3.75	.69					
	Erkek	205	3.89	.69	1.09	.29	2.18	466	0.03

Tablo 7’de verilen değerler incelendiğinde örgütsel demokrasi algısının ölçek toplamında varyansların homojen dağılım gösterdiği, Levene testi sonuçlarından ( $p > 0,05$ ) anlaşılmaktadır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre örgütsel demokrasinin ölçek toplamında  $t(466)=-2,18$ ;  $0,03 < p = 0,05$  değeri bulunmuştur. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde erkeklerin  $\bar{X}=3,89$  kadınlara  $\bar{X}=3,75$  göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel demokrasi algıları daha yüksektir.

### 3.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Düzeyi

Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin boyutlara göre örgütsel sinisizm algıları ilişkin örneklem büyüklüğü (N), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (SS) değerleri Tablo 8’de verilmektedir.



**Tablo 8:** Boyutlara Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Düzeyleri

Örgütsel Sinisizm Ölçeği	N	$\bar{X}$	ss
Bilişsel	468	2.50	0.93
Duyuşsal	468	2.01	1.06
Davranışsal	468	2.70	0.94
Ölçek Toplamı	468	2.40	0.86

Araştırma kapsamında kullanılan 5'li Likert tipindeki Örgütsel Sinisizm Ölçeği dikkate alındığında; bilişsel boyutun aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,50$  olduğu, duyuşsal boyutun aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=2,01$  olduğu, davranışsal boyutun aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=2,70$  olduğu, ölçek toplamına ait aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=2,40$  olduğu görülmektedir. Bulgular dikkate alındığında aritmetik ortalaması en yüksek boyut davranışsal boyuttur.

### 3.4. Çeşitli Değişkenler Açısından Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Düzeyinin İncelenmesi

Okul Yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinisizm düzeyleri unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki hizmet süresi değişkenleri açısından incelenmiştir. Araştırma sonunda okul yönetici ve öğretmenlerinin medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı ve mesleki hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılırken; Yaş değişkeni açısından yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9:** Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Sinisizm	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p	LSD
Toplam	20-30(1)	209	22.52	.87	Gruplar Arası	5.19	2	2.59	33.47	.03	2>3
	31-40(2)	174	22.34	.87	Grup İçi Toplamı	347.67	465	0.74			
	41-üstü(3)	85	2.26	.81		352.87	467				
	Toplam	468	2.40	.86							

Tablo 9 incelendiğinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda yaş değişkeni açısından  $F(465)=3,47$ ;  $0,03 < p = 0,05$  değeri bulunmuştur. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde 20-30 yaş aralığında  $\bar{X}=2,52$ , 31-40 yaş aralığında  $\bar{X}=2,34$ , 41 ve üstü yaş aralığı ise  $\bar{X}=2,26$  ortalamaya sahiptir. 20-30 yaş aralığında yer alan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi sinisizm düzeyleri 31-40 ve 41- üstü yaş aralığındakilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algısı ile Örgütsel Sinisizm Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinisizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon Analizine başvurulmuştur. Pearson Korelasyon Analizi değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılır. "Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 ( $-1 \leq r \leq +1$ ) arasında değişen değerler alır. Eksi değerler alması değişkenler arasında ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması değişkenler arasında ilişkinin doğru orantılı olduğunu gösterir"(Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2018, s.144).

**Tablo 10:** Örgütsel Demokrasi Algısı ile Örgütsel Sinisizm Düzeyi Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Demokrasi	Örgütsel Sinisizm
Örgütsel Demokrasi	1	
Örgütsel Sinisizm	-,512**	1

Tablo 10’da verilen değerler incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinisizm Ölçeği arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile ölçülmüştür. Bu değişkenler arasında orta seviyede, negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r(466) = -,512, p < 0.01$ ).

### 3.6. Regresyon Analizine İlişkin Varsayımlar

Örgütsel demokrasi algısının yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur.

#### 3.6.1. Durbin Watson İstatistiği

Genceli (2012) Regresyon modellerinde diğer varsayımlarla birlikte hata paylarının birbirleri üzerinde ilişkilerinin olmadığı savunmakta ve bu varsayımdan sapma durumuna otokorelasyon veya serial korelasyon olarak adlandırmaktadır. Otokorelasyonu belirleme yöntemlerinden biride Dubrin- Watson yöntemidir. Dubrin-Watson İstatistiği 0 ile 4 arasında değer almaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda;  $0 < dL$  ise pozitif otokorelasyon vardır,  $dL \leq d \leq dU$  ise karar verilmemektedir,  $dU < d < 4 - dU$  ise otokorelasyon yoktur,  $4 - dU \leq d \leq 4 - dL$  ise karar verilmemektedir,  $4 - dL < d < 4$  ise negatif otokorelasyon vardır şeklinde yorumlanmaktadır (Yavuz, 2009; 130)

Bu araştırmada, örgütsel demokrasi algısının örgütsel sinisizm düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda Dubrin- Watson değeri 1,76 olarak bulunmuştur. Analiz sonucuna bakıldığında değişkenler arasında pozitif otokorelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.6.2. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisi

Örgütsel demokrasinin algısının yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizine yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 19’da verilmektedir.

**Tablo 11:** Örgütsel Sinisizmin Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	B	t	P
Örgütsel Demokrasi	4.83	0.19	-.512	25.20	0.00
Örgütsel Sinisizm	-.63	0.04		-12.85	0.00

R=.51      R<sup>2</sup>=.26  
F(466)=165.26      p=0.00

Tablo 11’de verilen değerler incelendiğinde örgütsel demokrasi algısının yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. [ $R=.51, R^2=.26, F(466)=165,26, p=0.00$ ]. Örgütsel demokrasi değişkeni örgütsel sinisizm düzeyinin %26’sını açıklamaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeylerinde meydana gelen değişimin %26’sını örgütsel demokrasi algısından kaynaklı olduğu söylenebilir.

## 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma kapsamında Rize ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan örgütsel demokrasi ölçeğinden alınan puanların ortalaması 5’li likert tipindeki katılıyorum aralığı ile örtüşmektedir. Bu veriden anlaşılacağı üzere yönetici ve öğretmenlerin orta seviyenin üstünde örgütsel demokrasi algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda orta seviyenin üstünde bir örgütsel demokrasinin varlığına işaret etmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul

örgütlerinin iş görenleri alınacak kararlarda belli bir seviyede söz sahibi yaptığı söylenebilir. Bu sonuç Çopur (2018), Geçkil (2013), Oral Ataç (2015) ve Wang (2018) ile örtüşürken, Coşan Erkal (2012) ile örtüşmemektedir.

Örgütsel demokrasinin alt boyutları incelendiğinde kişisel değerlere saygı boyutun en yüksek ortalamaya sahip olduğu, otorite algısı boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu verilerden yola çıkarak yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda iş görenlerin insani değerlere, kültürel değerlere, insan hak ve özgürlüklerine saygı ve bireysel farklılıklara saygı gibi görüşlerde ortak fikre sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte yönetici ve öğretmenler tutucu ve her şeyi kontrol altında tutan bir yönetim anlayışının görev yaptıkları okul örgütlerinde düşük seviyede olduğu düşüncesine sahiptirler. Araştırma kapsamında Rize ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan örgütsel demokrasi ölçeği ile örgütsel demokrasi algılarının unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı ve mesleki hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları unvan değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Müdürlerin puan ortalamasının müdür yardımcıları ve öğretmenlerden yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçların Şeker (2010) ve Tokgöz (2019) araştırma sonuçları ile örtüşmekte olduğu görülmektedir. Müdürlerin örgütsel demokrasi algısının yüksek olmasında yönetici olarak görev yaptıkları okul örgütlerinde demokratik bir yönetim anlayışı uyguladıkları düşüncesinin etkili olduğu söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkeklerin kadınlardan daha yüksek örgütsel demokrasi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Geçkil (2013) ve Benlioğlu (2021) yaptığı araştırmada örgütsel demokrasi algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak araştırma sonucunda farklılaşan durum kadınların örgütsel demokrasi algısının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucudur. Erdal (2020) ve Üst Can (2020) ise yapmış oldukları araştırmada örgütsel demokrasi algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir. Örgütsel demokrasi algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesinde okul yöneticilerinin genellikle erkek olması ve bu nedenle cinsiyete göre farklılık gösterebildiği söylenebilir. Aynı zamanda kadınların mesleki rolleri ve erkeklerin mesleki rollerinde oluşan farklılıklarda örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkili olabilir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen sonuç Turabik (2019) ve Erdal (2020) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Çopur (2018) ve Üst Can (2020) araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Çopur (2018) yapmış olduğu araştırmada genç öğretim elemanlarının orta yaş üstündeki öğretim elemanlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma sonucu Wang (2018), Turabik (2019), Erdal (2020) ve Üst Can (2020) ile paralellik göstermektedir. Çopur (2018) araştırma sonucu ile farklılaşmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları öğrenim durumu değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma sonucu Şeker (2010) ve Yıldırım (2020) ile örtüşmektedir. Ancak Benlioğlu (2021) ile paralellik göstermemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları kurumdaki hizmet yılı değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Turabik (2019) yaptığı araştırmada kurumda çalışılan hizmet yılı değişkeni açısından farklılık oluştuğu sonuca ulaşmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları mesleki hizmet yılı değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Şeker (2010) yaptığı araştırmada mesleki hizmet yılının örgütsel demokrasi algısı üzerinde farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak Turabik (2019) mesleki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucunu elde etmiştir.

Araştırma kapsamında Rize ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan örgütsel sinisizm ölçeğinden alınan puanların ortalaması 5'li likert tipindeki puan aralığına uygundur. Elde edilen veriye göre ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel 72 sinisizm düzeyleri orta seviyenin altındadır. Yönetici ve öğretmenler düşük seviyede örgütsel sinisizm düzeyine sahiptir. Bu sonuç Kılıç (2011), Çetin (2012), Kahveci (2015) ve Gökçe (2020) ile örtüşmektedir. Ancak Kalağan (2009) ve Tokmak (2019) araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

Örgütsel sinisizm ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde davranışsal alt boyutun en yüksek ortalamaya duyuşsal boyutun en düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul örgütlerine karşı sinisizm tutumlarını davranışları, sözleri ve eylemleriyle ortaya koydukları söylenebilir. Örgüt ortamında karşılaşılan bazı sorunlar veya bireylerden kaynaklı sorunlar sinisizm düzeyini etkileyebilmektedir. Alt boyutlara ilişkin araştırma sonuçları Kahrıman (2019) ve Ünlü (2021) ile örtüşmektedir. Araştırma kapsamında Rize ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan örgütsel sinisizm ölçeği ile örgütsel sinisizm düzeyleri unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim

durumu, kurumdaki hizmet yılı ve mesleki hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri unvan değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada elde edilen sonuca göre okul örgütlerinde bulunan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin çalıştıkları konum itibarıyla örgütlerine karşı sinik tutum sergilemedikleri anlaşılmaktadır. Çanak (2014) okul yöneticileriyle ilgili yaptığı araştırmada örgütsel sinisizmin duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında herhangi bir farklılık olmadığını, ancak bilişsel alt boyutta okul yöneticileri için anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı Andersson ve Bateman (1997), Bommer, Rich ve Rubin (2005), Kalağan (2009), Polatcan (2012), Kahveci (2015 ve Amasralı (2016) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okul örgütlerine karşı sinik tutumlar göstermelerinde cinsiyet değişkeninin etkisi olmadığı söylenebilir. Demirel (2015) yaptığı araştırmada cinsiyet değişkeninin önemli bir farklılık gösterdiğini, erkeklerin örgütlerine karşı kadınlardan daha fazla sinik tutumlara sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. 20- 30 yaş arasındaki yönetici ve öğretmenleri örgütsel sinisizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç Gün (2015), Kahveci (2015) ve Çopur (2018) ile örtüşmektedir. Görevin başında olan genç yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine karşı sinik tutumlar göstermekte olduğu söylenebilir. Bu durum meslek hayatlarının yeni başlamış olması, meslek konusunda tecrübesiz olma ve meslekten beklenti ile açıklanabilir. Gökçe (2020) ise yaptığı araştırmada yaş değişkeninin herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma sonucu Özbay (2017) ve Bektaş (2020) ile örtüşmektedir. Ancak Kahveci (2015) ve Çopur (2018) örgütsel sinisizm düzeyinin alt boyutlarında medeni durum değişkeni açısından farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Elde edilen sonuç Aksoy (2019) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Boz (2016) yaptığı araştırmada öğrenim durumu değişkeninin örgütsel sinisizm düzeyleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri kurumdaki hizmet yılı değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kahveci (2015) ve Başaran (2020) yaptığı araştırmada kurumdaki hizmet yılı değişkeninin örgütsel sinisizm üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kahveci (2015) bu farklılığı çalışanların örgütü ve örgüt çalışanlarını yeni tanımaya başlamış olmalarından kaynakladığını ileri sürmektedir. Çopur (2018) kurumdaki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm düzeyleri mesleki hizmet yılı değişkeni açısından incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Elde edilen sonuç Kahveci (2015) ve Aksakal (2020) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısının ve örgütsel sinisizm düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel sinisizm değişkenleri arasında orta seviyede, negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları arttıkça örgütsel sinisizm düzeyleri orta düzeyde azalmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları arttıkça örgütlerine karşı sinik tutumlar sergileme durumları azalacaktır.

Çopur (2018) öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algılarının örgütsel sinisizm düzeyleri üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algısının örgütsel sinisizm düzeyinin alt boyutlarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel demokrasi algılarının örgütsel sinisizmin bilişsel ve duyuşsal alt boyutları arasında yüksek düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki gösterdiği; ancak örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel sinisizmin davranışsal alt boyutu arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Derin (2016) demokratik liderlik ve örgütsel sinisizm ilişkisi: Balıkesir ili örneğinde demokratik liderlik ile örgütsel sinisizm alt boyutları orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu ulaşmıştır. Araştırma sonucundan anlaşılacağı üzere örgütlerde demokratik liderlik arttıkça örgütsel sinisizm azalmaktadır. Örgütsel demokrasi algısının ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarını belli bir oranda açıkladığı araştırmada elde edilen diğer bir sonuçtur. Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları örgütlere karşı sinik tutumlar göstermemelerinde örgüt ortamındaki demokratik yönetimin etkisi söz konusudur. Sinisizm olgusu örgütler için olumsuz bir durumdur. Örgütlerin nihai amacına ulaşmak için tüm paydaşları ile ortak hareket

etmesi önemlidir. Eğitim öğretim örgütleri olan okullarda örgütsel demokrasi algısı arttıkça örgütsel sinisizm düzeyi azalacaktır. Bu sayede okul örgütleri hedefledikleri amaca ulaşmakta başarılı olacakları söylenebilir.

#### 4.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

##### Uygulayıcılara Yönelik Öneriler:

• Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere örgütsel demokrasinin örgüt ortamında sağlanabilmesi veya demokratik yönetim anlayışının güçlendirilmesi için hizmet içi eğitimler verilmesi sağlanabilir.

• Meslek hayatına yeni başlayan yönetici ve öğretmenlerin kapsamlı bir uyum programına dâhil edilmeleri sağlanabilir.

• Örgütsel sinisizm tutumun azaltmak için örgüt içerisinde uygulamalarda iyileştirmeler sağlanabilir.

• Örgüt içerisinde yer alan tüm paydaşların karar alma sürecine katılımı sağlanabilir.

##### Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

• Bu araştırma ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır. Farklı öğretim kademelerinde bu araştırma yürütülebilir.

• Özel okullar ile bir araştırma yürütülerek devlet okulları ile karşılaştırma imkânı sağlanabilir.

• Rize ili ve ilçelerinde bulunan ortaokullar ile yürütülen bu araştırma farklı illerde yapılarak eğitim örgütlerinin örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sinisizm düzeyleri arasında karşılaştırma yapılabilir.

• Bu araştırma nicel bir araştırma olarak yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarını daha detaylı anlayabilmek için nitel bir araştırma planlanabilir.

• Farklı alt değişkenler eklenerek araştırma zenginleştirilebilir.

#### Yayın Etiği Beyanı ve Etik Kurul İzin Bilgileri

Bu araştırmanın planlanması, planlanan çalışmanın uygulanması, bu çalışma ile ilgili verilerin toplanması, bu verilerin analizi ile ilgili tüm süreçte bilimsel araştırma ve etik yönergesinde yer alan tüm kurallara uyulmuştur. Bu araştırmanın yazım sürecinde etik kurallara uyulmuş ve bu araştırma herhangi başka bir akademik yayın ortamında değerlendirilmek üzere gönderilmemiştir. Araştırma için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 17/11/2020 tarih ve 2020/136 nolu toplantısı ile etik kurul izin belgesi alınmıştır.

## KAYNAKLAR

- Aksakal, H.İ. (2020). *İlköğretim okullarında örgütsel sinizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık üzerindeki rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Aksoy, E. (2019). *Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik alguları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki ( Amasra İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Aytürk, N.(2003). *Yönetim sanatı başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri* (4.Baskı). Yargı Yayınevi.
- Balcı, Ali. (2005). *Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (1.Baskı). Tek Ağaç Basım ve Yayın Evi.
- Başaran, O. (2020). *Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Bektaş, İ. (2020). *Örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi ve bir araştırma* (Doktora Tezi).İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Benlioğlu, B. (2021). *Psikolojik güvenin rol içi performans etkisinde çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin rolü* (Doktora tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Bommer, W.H., Rich, G:A. & Rubin, R.S., (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *The Journal Of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean, J. W.(1999), Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*,150-153.
- Bursalıoğlu, Z.(2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek* (1.Baskı). Pegem A. Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (28.Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Coşan Erkal, P. (2012) *Örgütsel demokrasi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Çanak, M. (2014). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Çetin, A. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Çopur, Z. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi alguları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. ( 2018). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*(7.Baskı). Beta Yayıncılık.
- Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.

- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: TRB1 bölgelerindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Genceli, M. (2012, Ocak). *Dubrin-watson testinin irdelenmesi. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuamamk/issue/757/8173> adresinden 23.04.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Gökçe, V. (2020). *Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerine bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Gün, F. (2015). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Kahveci, G. Ve Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.14(52),69.85.
- Kahrıman, U. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Karlı, D.M. (2006). *Etkili okul yöneticiliği* (1.Baskı). Morpa Kültür Yayıncılık.
- Kılıç, Ş.(2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Keçiören İlçe Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Okutan, M. (2012). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar* (1.Baskı). Pegem Akademi.
- Oral Ataç. L. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma*(Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Özbay, D. (2017). *Örgütsel sinizm ve iş gücü atikliği arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Şeker, G. (2010). *Yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilme düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Şeker, G. ve Topsakal, C. (2011). Yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(3), 1203-1227.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi* (1.Baskı). Pegem A. Yayıncılık.
- Tekbıyık, A. (2019). İlişkisel araştırma yöntemi. H. Özmen ve O. Karamustafaoğlu (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri* (ss.164–178). Pegem Akademi.
- Tokgöz, A. (2019). *Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile iş stresi düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Tokmak, M. (2019). *Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,3(53), 183-202.
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki* (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).

- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F. ve Altınöz, M. (2009, Eylül). *Kurumsal demokrasinin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir inceleme*. Uluslararası Davraz Kongresi'nde sunulan bildiri. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ünlü, E.A. (2021). *Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Üst Can, Ç. (2020). *Örgütsel demokrasi boyutlarının incelenmesine yönelik açıklayıcı bir karma yöntem araştırması* (Doktora Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Antalya. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Wang, F. (2018). The perceived effectiveness of democratic management, job performance and citizenship behavior: evidence from large Chinese state-owned petrochemical company. *Frontiers of Business Research in China*, 12(13), 1-25.
- Yavuz, S. (2009). Hataların ardışık bağımlı (otokorelasyonlu) olan regresyon modellerinin tahmin edilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 123-140.



## OKULDA KULLANILAN ÖRGÜTSEL GÜÇ TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER<sup>1</sup>

Dudu KONANÇ<sup>2</sup>Tevfik UZUN<sup>3</sup>

Makale Bilgisi	Özet
Araştırma Makalesi	Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve çalışanların bu amaca yönlendirebilmesi için yöneticilerin güç sahibi olmaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanları etkilemek ve onlara istediklerini yaptırabilmek için farklı güç türlerini kullanabilmektedirler. Okul müdürleri de okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve öğretmenleri etkilemek için farklı güç türlerinden yararlanmaktadır. Eğitim ortamında okul müdürlerinin kullandığı güç türleri ile ilişkili olan birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden biri de öğretmenlerin yaşadığı iş stresidir. Zararlı fiziksel ve duygusal bir tepki olan iş stresi, öğretmenlerin iş gücü performansı düşüşüne ve verimlilik kaybına yol açması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmada okul müdürlerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın verileri, 2019 yılında Giresun'un Bulancak ilçesinde görev yapan 172 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; uzmanlık, karizmatik, bağlılık ve bilgi gücü ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan zorlayıcı güç ile iş stresi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri öğretmenlerin yaşadıkları iş stresini yordamaktadır.
<i>Makale Geçmişi:</i>	
Başvuru 15.11.2023	
Kabul 23.01.2024	
<i>Anahtar Kelimeler:</i>	
Örgütsel güç türleri, İş stresi	

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TYPES OF ORGANIZATIONAL POWER USED IN SCHOOLS AND TEACHERS' JOB STRESS

Article Information	Abstract
Research Article	School principals need to have power in order for organizations to achieve their goals and direct their employees toward these goals. Managers can use different types of power to influence employees and make them do what they want. School principals also use different types of power to realize the aims of the school and influence teachers. There are many variables related to the types of power used by school principals in the educational environment. One of these variables is the job stress experienced by teachers. Job stress, which is a harmful physical and emotional reaction, is considered important in terms of causing a decrease in teachers' labor performance and loss of productivity. In this study, the relationship between the types of power used by school principals and teachers' job stress was analyzed. The data of the relational survey model research were collected from 172 teachers working in Bulancak district of Giresun in 2019. Convenience sampling method was used in the study. According to the results of the study, there is a negative relationship between expertise, charismatic, commitment and knowledge power and job stress. On the other hand, there is a positive relationship between coercive power and job stress. In addition, the types of power used by school principals predict the job stress experienced by teachers.
<i>Article History:</i>	
Received 15.11.2023	
Accepted 23.01.2024	
<i>Keywords:</i>	
Organizational power types, Job stress	

**Kaynakça Gösterimi:** Konanç, D. & Uzun, T. (2024). Okulda kullanılan örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkiler. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(1), 26-36.

<sup>1</sup> Bu makale, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürüttüğü bir yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, [konancdudu@gmail.com](mailto:konancdudu@gmail.com), 0000-0002-2584-2090

<sup>3</sup> Doç. Dr., Giresun Üniversitesi, [tevfik.uzun@giresun.edu.tr](mailto:tevfik.uzun@giresun.edu.tr), 0000-0002-6505-2421

## 1. GİRİŞ

Yöneticilerin çalışanlara istediklerini yaptırabilmeleri, örgütsel kararları uygulatabilmeleri ve çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirebilmeleri için güç sahibi olmaları oldukça önemli bir gerekliliktir. Güç, yaptırım uygulatabilen gizil bir kuvvet, etkileme kapasitesidir (Çetin, 2019). Robbins ve Judge (2017) gücü sadece etkileme kapasitesi olarak değil, aynı zamanda etkilenenin, etkileyenin arzuları doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlamaktadır. Güç kavramı liderlikle ilişkilidir ve güç etkileme sürecinin bir parçasıdır. Güç, etkileme kapasitesi ya da potansiyelidir ve insanlar başkalarının inançlarını, tutumlarını ve hareket tarzlarını etkileme yeteneğine sahip olduklarında güce sahip olurlar (Northouse, 2010). Örgütsel güç ise yöneticilerin örgüt amacına ulaşabilmeleri için astlarına iş yaptırabilme yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel güç yetkiden kaynaklanır ve yöneticiler yetkileri kadar gücü kullanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel gücü yöneticinin sahip olduğu makam ve kişisel özelliklerin bileşimi oluşturur (Güney, 2017). Bir örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en etkili faktör örgütün sahip olduğu imkânlar değil; örgütün sahip olduğu insan gücüdür (Erkutlu, 2018). Yönetici sahip olduğu örgütsel güç ile çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye odaklar. Okul müdürleri de okulun amaçlarını gerçekleştirmek için makam ve kişisel niteliklerin bileşiminden oluşan örgütsel gücünü kullanarak öğretmenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedirler. Okul müdürlerinin öğretmenlerin tutum ve davranışlarını etkilemede hangi örgütsel güç türünü kullandığı önem kazanmaktadır. İnsanların birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olması sebebiyle herkesi aynı şekilde etkilemek mümkün olmayabilir. Yöneticiler, astlarını etkileyebilmek için farklı yöntemler kullanmaktadır. Üstlerin astlarını etki altına alabilmek için kullandıkları farklı güç kaynakları vardır (Uğurlu ve Demir, 2016). Yöneticiler, çalışanların emirleri yerine getirmeleri, alınan kararları uygulamaları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri için belirli bir güce sahip olmaları ve güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Zogjani vd., 2014). Alan yazın incelendiğinde güç türleri ile ilgili birçok sınıflama yapıldığı görülmektedir. Yaygın olarak güç türleri; zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü, karizmatik güç, uzmanlık gücü (French ve Raven, 1959) ve bu güçlere ek olarak referans gücü, bağlılık gücü, karşılıklı güç ve bilgi gücü şeklinde ortaya konulmaktadır (Aslanargun, 2009). Zorlayıcı güç; ödül gücünün yapıcı tutumuna karşı zorlayıcı güç astları yıldırma, yıpratma gibi olumsuz tutumlar gelişmesine sebep olan sert güç türüdür. Liderin örgüt üyesine kademe indirme, işten çıkarma gibi ceza vermesi veya tehditle durumu değiştirmesidir (Raven, 2008). Zorlayıcı güç katı kurallar, cezalar, sıkı denetim, ret/ kabul görmeme gibi fiziksel sonuçlar doğurabildiği gibi yöneticinin aşağılama ve hakaret içerikli davranışları psikolojik sonuçlarda doğurmaktadır. Görüldüğü gibi zorlayıcı güçte kullanılan ceza, örgütün amacına ulaşmasını olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır (Eraslan, 2004). Yasal güç; yöneticinin sahip olduğu makamdan kaynaklanan otorite ve yetki olarak ifade edilmektedir. Meşru güç olarak da ifade edilen yasal güç, yöneticinin statüsüne dayalı olarak astlarına hiyerarşik etki kurabilme gücüdür. Astlarını yalnızca kanun, yönetmelik vb. uygulamalar üzerinden etkileme gücüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yöneticinin aldığı yetki ile bulunduğu resmi mevkiiden astlarını etkileyebilme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2020). Karizmatik güç, karizma kavramı ile ilgilidir. İnsanlarda karizma doğuştan gelebileceği gibi sonradan da kazanılabilmektedir. Karizmatik olma kişinin duruşu ve kendine güveni ile ortaya çıkan önemli bir özelliktir. Karizma, kişinin karşı tarafı kişisel özellikleriyle etkileyebilmesidir. Karizma gücünü kullanan yöneticiler, astlarını hayranlık duyguları ile etkileyebilmektedir (Özaslan, 2006). Karizmatik gücün etkileyicilik derecesi, yöneticinin astları tarafından benimsenmesiyle ilişkilidir (Çelik, 2014). Ödül gücü; istenen davranışı gerçekleştirmek amacıyla, yöneticilerin astlarını harekete geçirmek için onları maddi ve manevi ödüllerle etkileyip harekete geçirebilme yeteneğine olarak ifade edilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Örgüt içindeki hiyerarşiden yararlanarak bulunduğu pozisyonun etkisiyle astları harekete geçirmede kullanılan en etkili araç ödüldür (Hitt vd., 2005). Ödül gücü, yöneticinin astlarının ödül alma, tanınma, ücret artışı gibi isteklerinin gerçekleşmesinde ve astları motive etmede kullandıkları etkileme yöntemidir (Güney, 2017). Maddi ve manevi ödülünden haberdar olan astlar, ödül kazanma isteğinde olacakları için yöneticilerine olumlu bağlılık gösterebilmektedir. Ancak ödül gücü astları etkilemede uzun vadeli etkiye sahip olamayabilir (Titrek ve Zafer, 2009). Uzmanlık gücü örgüt üyesinin, liderin işi en iyi şekilde yapabileceğine inanmasını sağlayan güç türüdür (Green, 1999). Uzmanlık gücü, yöneticinin sahip olduğu değişik bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri ile iş görenlerin davranışlarını etkileyebildiği güç türüdür (Beycioğlu ve Sincar, 2013). Uzmanlık gücü, bireyin bir proje, belirli bir alan veya başka bir uzmanlık hakkındaki eğitim ve/veya deneyime dayalı ileri düzeydeki bilgisine dayanır ve bir kuruluşteki herhangi bir resmi pozisyona veya sosyal statüye bağlı değildir (Kovach, 2020). Referans gücü (bazen kişisel güç olarak da bilinir), bireyin zaman içinde başkalarından kazandığı saygı ve hayranlığa dayanır. Bu güce sahip olan insanlar üslup, görünüm veya sergiledikleri değerler aracılığıyla diğer insanlarda onay, saygı ve hayranlık uyandırır (Kovach, 2020). Bağlılık gücü, yöneticilerin çalışanlarla işbirliği yaparak olumlu bir çalışma ortamı sağlaması ile ilgili bir güç türüdür. Örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirliği olması örgütün amacını daha hızlı gerçekleştirmektedir. Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin öğretmenlerle işbirliği yaparak olumlu çalışma ortamı oluşturmasını sağlayan örgütsel güç türü bağlılık gücüdür (Aslanargun, 2009). Bağlılık gücünün kullanıldığı okullarda, öğretmenler okul ile ilgili görevlerine ek birçok çalışma yaparak okulun işlerinin zamanında yapılmasını sağlamaktadır (Şener-Pars, 2017). Karşılıklı güç eğitim örgütlerinde yöneticilerin yasal yetkilerini kullanarak öğretmenlere rahat bir çalışma ortamı oluşturduğu ve destek olduğu güç türüdür. Okul müdürlerinin çalışmalarından dolayı öğretmenleri okul yöneticisi olmaya

yönlendirmesiyle olumlu okul ortamı oluşmasını sağlayan güç türüdür (Aslanargun, 2009). Bilgi gücü, yöneticinin sahip olduğu bilgi ile ilgili bir güç türüdür. Bilginin değerli bir kaynak olması sebebiyle bilgiye sahip olan insanlar, güçlü ve etkili olmuşlardır. Bireyler, bilgiye sahip olmak yanında ve bilgiyi kontrol etme yollarıyla da güç elde etmeye çabalamışlardır. Tarihteki örneklerde de görüldüğü gibi bilgiye sahip olan kişiler yönetici olmuşlardır (Erkutlu, 2018). Bilgi gücü, örgüte ilişkin önemli bilgi ve veriye erişim imkânı ve bunlar üzerinde kontrol sahibi olmaktır. Yöneticilerin bilgi gücü, örgüte ilişkin önemli bilgilere sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Yöneticinin bilgi gücüne sahip olması, örgütte etkililiğini artırmaktadır. Astların kendisi kadar bilgi sahibi olması durumunda, gücünü kaybetme korkusu yaşayan yöneticiler bilgi, paylaşımından kaçınmaktadır (Çetin, 2019). Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin iş motivasyonu (Deviren, 2019; Polat, 2010), iş doyumu (Çubukçu, 2018; Özkul, 2018), örgütsel sessizlik (Apak, 2016; Aydın, 2016; Karaman, 2015) ve örgütsel bağlılıkları (Atmaca, 2014; Aydoğdu, 2008; Doğan ve Çelik, 2019; Uludağ-Kodal, 2019) üzerinde çeşitli etkileri olduğunu kanıtlamaktadır.

Okul müdürlerinin kullandığı güç türlerinin ilişkili olabileceği bir diğer değişken de öğretmenlerin yaşadığı iş stresinin olduğu düşünülmektedir. İş stresi, çalışma yaşamında insanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken aşırı iş yükü, ücret yetersizliği, eğitim yetersizliği, monotonluk gibi durumlarla karşılaştıklarında, yaşadıkları durum olarak tanımlanmaktadır (Bıçki, 2016). Çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmeleri sebebiyle iş stresi önemli bir kavram olmaktadır. İş yaşamında yaşanan aşırı stres bireyi yaşamının hemen her durumda olumsuz etkiler. Yaşanan aşırı iş stresi bireyin depresyon, psikolojik problemler, işten ayrılma, sosyal ilişkilerde bozulma gibi olumsuz durumlar yaşamasına sebep olabilmektedir (Hang-yue, Foley ve Raymond, 2005). Eğitim alanında da stresin önemli sonuçları olmaktadır. Tüm dünyada stres ve tükenmişlik öğretmenler arasında bir sorun olmaya devam etmekte, kaygı ve depresyona yol açmaktadır. Öğretmenlik mesleğiyle bağlantılı stres, birbiriyle örtüşen tükenmişlik, kaygı ve depresyon olmak üzere üç ana sorunla ilişkilendirilmektedir. Bunların öğretmenlerin sağlığı, iyi oluşu ve üretkenliği üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır (Agyapong, Obuobi-Donkor Burbach ve Wei, 2022). Stres, hem öğretmenlerin performansını hem de okulun etkililiğini etkilemektedir. Öğretmenlerin işle ilgili stresleri arttıkça ile iş performansları düşmektedir (Asaloei, Wolomasi ve Werang, 2020). Öğretmenlerin iş stresleri onların okuldan ayrılma niyetlerini (Liu ve Onwuegbuzie, 2012), iş-aile çatışmalarını ve iş tükenmişliklerini artırmaktadır (Zhao, Liao, Li, Jiang ve Ding, 2022).

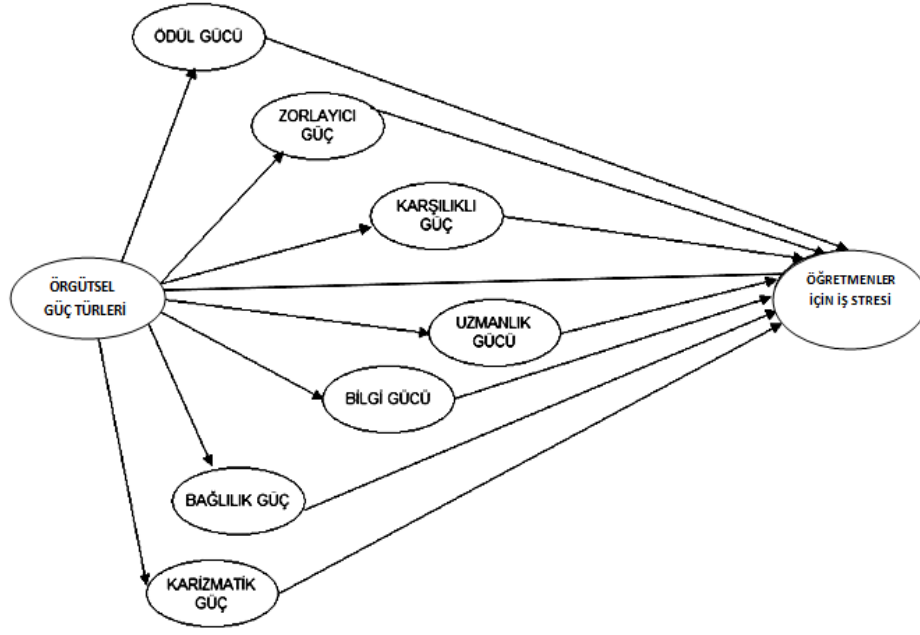
Alan yazın incelendiğinde örgütsel güç ile iş stresi arasında ilişki olduğu görülmektedir. Erkutlu ve Chafra (2006) zorlayıcı ve meşru (yasal) güç artınca stresin arttığı, referans ve uzmanlık gücü arttıkça astların iş streslerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Lo, Thurasamy ve Liew (2014), yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların iş stresleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Zorlayıcı güç ve yasal güç ile iş stresi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ramezani, Nedaee, Alimohammadi ve Firouzjah (2013)'in, yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların iş stresi ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarına göre; referans gücü, uzmanlık gücü, meşru (yasal) güç ve ödül gücü çalışanların iş stresini negatif yönde etkilemektedir. Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011), sert güç türleri ile iş stresi arasında pozitif ilişki olduğunu ve yumuşak güç türleri ile iş stresi arasında da negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Elangovan ve Xie (2000) de zorlayıcı gücün çalışanların iş streslerini pozitif yönde yordadığını belirtmektedirler. Belirtilen az sayıda araştırma yöneticilerin kullandığı güç türlerinin çalışanların iş stresi ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011) ise öğretim elemanlarının, dekanların güç kullanımından etkilenerek iş stresi yaşadıklarını belirtmektedir. Bu durum, eğitim kurumlarında okul müdürlerinin kullandığı güç türlerinin öğretmenlerin iş stresi düzeylerini artırıp artırmadığı problemini de ortaya çıkarmaktadır. Mevcut araştırma, bu probleme ilişki olarak, okul müdürlerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin iş stresleri arasında ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın cevap aradığı sorular şu şekildedir?

1. Okul müdürleri güç türlerini ne düzeyde kullanmaktadır?
2. Öğretmenlerin iş stresleri ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin iş stresleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin kullandığı güç türleri öğretmenlerin iş streslerini yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli iki veya daha çok unsurun arasında değişim olup olmadığını var ise değişimin derecesini belirlemeye çalışan araştırmalardır (Köse, 2014). Araştırmaya ilişkin model Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

## 2.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini Giresun ilinde ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede tesadüfi olmayan örnekleme yönteminden kolayda örnekleme kullanılarak Giresun Bulancak ilçe merkezindeki tüm ortaokullara ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini; 2019 yılında Giresun Bulancak ilçesindeki ortaokullarda çalışan 237 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma formları araştırmacı tarafından 237 öğretmene ulaştırılmıştır. Katılımın gönüllülük esasına dayalı olması sebebiyle 185 form geri dönmüştür. Geri dönen formlardan 13 tanesi eksik bilgiler içermesi sebebiyle değerlendirmeye alınamamıştır. Geri kalan 172 veri seti ile analizler yapılmıştır.

Veriler arasında uyumu incelemek için analiz öncesi 172 formdan elde edilen veriler üzerinde normallik ve doğrusallık değerlendirmesi yapılmıştır. Doğrusal olmayan 3 veri çıkarılarak 169 veri ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler

Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	93	55
	Erkek	76	45
Yaş	22-31	40	23.7
	32-41	88	52.1
	42-51	41	24.3
Eğitim Durumu	Lisans	157	92.9
	Yüksek lisans	12	7.1
	Toplam	169	100
Hizmet Süresi	1-5	15	8.9
	6-10	57	33.7
	11-15	39	23.1
	16-20	35	20.7
	21 yıl ve üzeri	23	13.6

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Aslanargun’un (2009) geliştirdiği 30 maddeden oluşan güç türleri ölçeği tercih edilmiştir. Güç türleri ölçeği ödül, uzmanlık, bilgi, bağlılık gücü, zorlayıcı, karşılıklı ve karizmatik güç olarak 7 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipindedir. Bu araştırma için ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 30 madde için  $\alpha=0.88$  olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada güç türleri ölçeğine DFA uygulanmıştır ve yedi boyutlu yapı doğrulanmıştır ( $\chi^2/df=1.81$ ,  $p<.00$ ;  $IFI=.90$ ,  $CFI=.90$ ,  $RMSEA=.07$ ,  $RMR=.07$ ).

Araştırmada, Acar ve Zuhul Baltas tarafından 2018 yılında geliştirilen 15 maddeden oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert aralıklı ölçekte katılımcıların verdikleri puanlarının toplamı 15’e bölünerek ortaya çıkan sonuç stres puan grubunu (A,B,C, D, E, F) göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda bu araştırma için ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 15 madde için  $\alpha = .86$  olarak hesaplanmıştır. Yapılan DFA ile ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır ( $p < .00$ ,  $\chi^2/df = 2.44$ ,  $GFI = .86$ ,  $PNFI = .64$ ,  $PCFI = .70$ ).

#### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizini yapmak için betimleyici istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi ile DFA analizinden yararlanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Öğretmenlerin görüşlerine göre ortaokul müdürlerinin güç türlerine ve öğretmenlerin iş streslerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler**

Boyutlar	$\bar{x}$	SS
Ödül Gücü	3.99	0.82
Zorlayıcı Güç	2.33	0.74
Karşılıklı Güç	3.76	0.68
Uzmanlık Gücü	3.96	0.71
Bilgi Gücü	3.75	0.61
Bağlılık Gücü	4.14	0.67
Karizmatik Güç	3.58	0.89
Genel Güç Toplamı	3.61	0.44
İş Stresi	2.64	0.04

Tablo 2. incelendiğinde; öğretmenlerin okul müdürlerinin en çok “bağlılık gücü” ( $\bar{x} = 4.14$ ) boyutunu kullandıkları görülmüştür. Bağlılık gücü boyutunu sırasıyla; “ödül gücü” ( $\bar{x} = 3.99$ ), “uzmanlık gücü” ( $\bar{x} = 3.96$ ), “karşılıklı güç” ( $\bar{x} = 3.76$ ), “bilgi gücü” ( $\bar{x} = 3.75$ ), “karizmatik güç” ( $\bar{x} = 3.58$ ) ve “zorlayıcı güç” ( $\bar{x} = 2.33$ ) boyutlarının takip etmektedir. Bulguya göre, okul müdürleri en düşük zorlayıcı güç türünü kullanmaktadır.

Tablo 2. İncelendiğinde; öğretmenlerin iş stresinin  $\bar{x} = 2.64$  değeri ile E stres puan grubuna ( $\bar{x} = 2.6 - 3.1$ ) sahip olduğu görülmektedir. E stres puanı uyarıcılığı yüksek ve sorumluluğu fazla stres düzeyidir. Kişiyi zorlayıcı olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi sağlık problemleri de oluşturabilir.

Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonucu Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3: Ortaokul Müdürlerinin Güç Kullanımı İle Öğretmenlerin İş Stresi Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2
1. Örgütsel Güç	-								
1a. Ödül Gücü	.66**	-							
1b. Zorlayıcı Güç	.34	.84	-						
1c. Karşılıklı Güç	.80**	.50**	.06	-					
1d. Uzmanlık Gücü	.75**	.23**	.37**	.54**	-				
1e. Bilgi Gücü	.72**	.28**	-.21**	.44**	.71**	-			
1f. Bağlılık Gücü	.64**	.18**	-.37**	.46**	.69**	.63**	-		
1g. Karizmatik Güç	.71**	.26**	-.31**	.45**	.72**	.67**	.64**	-	
2. İş Stresi	-.18*	.08	.25**	-.10	-.24**	-.27**	-.26**	-.25**	-

\*  $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Tablo 3’e göre; okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç (toplam puan) ile öğretmenlerin iş stresleri ( $r = -.18$ ,  $p < 0.05$ ) arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin kullandığı

ödül gücü ( $r = -.080, p > 0.05$ ), karşılıklı güç ( $r = -.10, p > 0.05$ ) ile öğretmenlerin iş stresleri arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin kullandığı uzmanlık gücü ( $r = -.24, p < 0.01$ ), bilgi gücü ( $r = -.27, p < 0.01$ ), bağlılık gücü ( $r = -.26, p < 0.01$ ), karizmatik güç ( $r = -.25, p < 0.01$ ) ile öğretmenlerin iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, okul müdürlerinin kullandığı zorlayıcı güç ile öğretmenlerin iş stresleri ( $r = .25, p < 0.01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ortaokul müdürlerinin kullandığı örgütsel gücün (toplam puan) öğretmenlerin iş streslerinin yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3.55	.38	-	9.22	.00*
Örgütsel Güç	-.25	.10	-.18	-2.39	.01*

R= .182 R<sup>2</sup>= .033  
F= 5.711 P= 0.018

\*p < 0.05

Tablo 4'e göre; müdürlerin kullandığı örgütsel güç öğretmenlerin iş streslerinin anlamlı bir şekilde yordamaktadır (R= .182, R<sup>2</sup>= .033, F= 5.711, p < 0.05). Öğretmenlerin iş streslerine ilişkin toplam varyansın %3'nün okul müdürlerinin örgütsel güçleri ile açıklandığı sonucuna ulaşılabilir. Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç türleri ( $\beta = -0.182, p < 0.05$ ) öğretmenlerin iş streslerini negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç türlerinin hep birlikte (tüm alt boyutlar) öğretmenlerin iş streslerini yordamasına ilişkin regresyon (çoklu doğrusal) analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3.27	.43	-	7.53	0.00
Ödül Gücü	-.03	.06	-.05	-.57	.56
Zorlayıcı Güç	.15	.07	.18	2.15	.03*
Karşılıklı Güç	.05	.09	.05	.56	.57
Uzmanlık Gücü	.03	.11	.03	.28	.77
Bilgi Gücü	-.17	.11	-.16	-1.43	.15
Bağlılık Gücü	-.08	.10	-.09	-.81	.41
Karizmatik Güç	-.04	.08	-.06	-.58	.56

R=0.348 R<sup>2</sup>=0.121  
F=3.165 p=0.004

Tablo 5 incelendiğinde; ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarının birlikte öğretmenlerin iş streslerini anlamlı olarak yordamadığı, zorlayıcı güç alt boyutunun ise öğretmenlerin iş streslerini düşük düzeyde anlamlı bir şekilde yordayıcısı olduğu (R= .348, R<sup>2</sup>= .121, F= 3.165, p < 0.05) görülmektedir. Bulgulara göre, öğretmenlerin iş streslerinin %12'sini okul müdürlerinin kullandığı zorlayıcı güç ile açıklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin kullandığı zorlayıcı güç ( $\beta = 0.180, p < 0.05$ ) öğretmenlerin iş streslerini pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri okulda bağlılık, ödül, uzmanlık, bilgi ve karizmatik güçlerini daha fazla kullanmaktadır. Aslanargun (2009), Atmaca (2014), Şener- Pars (2017), Uludağ- Kodal (2019), Ceccacci (1998) de okul müdürlerinin genellikle bu güç türlerini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler. Öte yandan okul müdürleri öğretmenlerle olan ilişkilerinde daha az zorlayıcı güç kullanmaktadır. Araştırmanın bu sonucu; Kayalı (2011), Akgül (2013), Özdemir (2013), Atmaca (2014), Demir (2014), Apak (2016), Diş ve Ayık (2016), Koyuncu (2016), Jahangir, Akbar ve Begum (2006), Özhan (2016), Yeşilbaş (2018), Memduhoğlu ve Turhan (2016), Bulut (2019), Tanrıverdi (2019), Uludağ-Kodal (2019), Deviren (2019), Uzun (2019) araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş stresleri E stres puanı grubundadır. E stres puanı uyarıcılığı yüksek ve sorumluluğu fazla stres düzeyidir. Bu stres kişiyi zorlayıp olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi sağlık problemleri de oluşturabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2018). Mevcut araştırma sonucu; Bilge, Zümrütal, Arslan ve Kıraslan (2023), Tipi (2022), Vatansever Bayraktar ve Gökpınar (2021)'in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bilge vd. (2023) öğretmenlerin iş streslerinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Vatansever Bayraktar ve Gökpınar (2021) da yaptıkları araştırmada sınıf öğretmenlerinin iş stresi düzeylerinin çok yüksek olmadığını ancak stresli olarak değerlendirilebilecek bir düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Tipi (2022), ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin iş streslerinin orta düzeyde olduğunu kanıtlamaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin kullandığı uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü, karizmatik güç ile öğretmenlerin iş stresleri arasında negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle okul müdürleri bu güç türlerini kullandıkça öğretmenlerin iş stresleri azalmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu, meşru güç, referans gücü, uzmanlık gücü ve ödül gücünün çalışanların iş stresini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşan Ramezani vd. (2013)'nin araştırma bulgularını desteklemektedir. Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011) de araştırmalarında sert güç türleri ile iş stresinin pozitif ilişkili olduğunu yumuşak güç türleri ile iş stresinin negatif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmada, okul müdürlerinin kullandığı zorlayıcı güç ile öğretmenlerin iş stresleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımlarının artması öğretmenlerin daha yüksek iş stresi yaşamalarına sebep olmaktadır. Araştırmanın bu sonucu, Lo, Thurasamy ve Liew (2014), Elangovan ve Xie (2000), Erkutlu ve Chafra (2006) ve Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011)'nin araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Lo, Thurasamy ve Liew (2014) zorlayıcı güç ve yasal güç ile iş stresi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elangovan ve Xie (2000) de zorlayıcı gücün iş stresi ile pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Erkutlu ve Chafra (2006), Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011) de zorlayıcı ve meşru (yasal) güç artınca stresin arttığını, referans, uzmanlık ve bilgi gücü arttıkça astların iş streslerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Mevcut araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin kullandığı ödül gücü ve karşılıklı güç ile öğretmenlerin iş stresleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın bu sonucu, ödül gücü ile iş stresi arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşan Lo, Thurasamy ve Liew'in (2014) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın başka bir sonucuna göre, okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kullanımı öğretmenlerin iş streslerini negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Araştırmanın bu sonucu; örgütsel güç türlerinin astların iş streslerini yordadığını ortaya koyan Elangovan ve Xie (2000), Erkutlu ve Chafra (2006), Ramezani ve diğerleri (2013), Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011)'in çalışmalarının bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin kullandığı güç alt boyutlarından zorlayıcı güç kullanımı öğretmenlerin iş streslerini pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin kullandığı güç türünün çalışanların iş streslerine etkisini araştıran ve zorlayıcı gücün çalışanların iş streslerini pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşan Elangovan ve Xie (2000) çalışmasının bulgusunu desteklemektedir. Okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımları öğretmenlerin iş stresi yaşamalarına neden olmaktadır. Ancak okul müdürlerinin ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç kullanımı öğretmenlerin iş streslerini yordamamaktadır.

Okul müdürlerinin kullandığı zorlayıcı güç orta düzeye yakındır. Bu bağlamda okul müdürleri zorlayıcı gücü kullanmak yerine karizmatik güç, bilgi gücü, uzmanlık gücü, bağlılık güçlerini daha fazla kullanmalıdır. Bu durumun, öğretmenlerin iş stresinin daha azalmasını sağlayacağı söylenebilir. Öğretmenlerin iş stresleri E stres puanı grubundadır. E stres puanı uyarıcılığı yüksek ve sorumluluğu fazla stres düzeyidir. Kişiyi zorlayıp olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi sağlık problemleri de oluşturabilir. Kişiye çekici gelen bu stres puan grubunun farkına varılıp ilerlemesine engel olunmalıdır. E stres puan grubunun ilerlemesi durdurulamazsa bireyin sağlık problemleri yaşayabilir. Bunu azaltmak için okul müdürleri sert güç türleri yerine mümkün olduğunca yumuşak güç türlerini kullanmalıdır. Eğitim öğretimde önemli rolleri olan öğretmenlerin iş stresi yaşamaları okulların en temel amacını yani öğrencilerin öğrenmesini olumsuz etkileyebilir. Okullarda pozitif çalışma ortamları oluşturmada en çok görev okul müdürlerine düşmektedir. Bu bağlamda, okul müdürleri iş streslerini negatif etkileyen güç türlerini kullanarak öğretmenlerin iş streslerini azaltabilir. Okul müdürlerinin güç türleri ile öğretmenlerin iş stresleri arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışma ortaokul grubu öğretmenlerle yapılmıştır. Araştırma anaokulu, ilkokul, lise ve üniversite gruplarında da yapılarak karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbach, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: A scoping review. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 10706. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710706>
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(3), 1833-1852. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1000899.pdf>
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Okan Üniversitesi.
- Asaloei, S. I., Wolomasi, A. K., & Werang, B. R. (2020). Work-Related stress and performance among primary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 352-358
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri* [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldıрма, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Aydoğdu, A. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107352>
- Baltaş, Z., & Baltas, A. (2018). *Stres ve başa çıkma yolları*. Remzi Kitapevi.
- Beycioğlu, K., & Sincar, M. (2013). Örgütlerde güç ve politika. S. Özdemir, (Ed.), *Eğitim yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (s. 245-262). Pegem Akademi.
- Biçki, S. (2016). *Hizmet sektörü çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik ilişkisi: İstanbul örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Bilge, Y., Zümrütal, E. E., Arslan, Y., & Kıraslan, E. (2023). Öğretmenlerin algılanan stres düzeylerinin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(28), 9-19.
- Bulut, S. (2019). *Okullarda örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
- Ceccacci, M. (1998). *Power strategies used by elementary school principals as perceived by elementary school teachers*. [Unpublished master's thesis ]. University of Windsor.
- Çelik, K. (2014). Örgütsel kontrol. C. Elma, & K. Demir (Eds.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: uygulamalar ve sorunlar* içinde (s. 67-89). Anı Yayıncılık.
- Çetin, Ş. (2019). Örgütlerde güç ve politika. Ü. Sığı, & S. Gürbüz, (Eds.), *Örgütsel davranış* içinde ( s.432-481). Beta Yayıncılık.
- Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunu ile olan ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Okan Üniversitesi.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* [Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 499-518. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/383620>
- Doğan, H., & Çelik, K. (2019). The relation between school administrators' use of power styles and teachers' organizational commitment and their job performance. *Education and Science*, 44(198), 37-55. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2019.7943>



- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi *Millî Eğitim Dergisi* (162). [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli\\_egitim\\_dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/162/eraslan.htm)
- Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel davranış*. Akademisyen Kitabevi.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. B. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: Example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297. <https://doi.org/10.1108/01409170610674419>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. B., & Bumin, B. (2011). Organizational culture's role in the relationship between power bases and job stress. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 198-209. [http://chafra.bilkent.edu.tr/Articles/2011/H.%20U.%20Journal%20of%20Education%20\(2011\).pdf](http://chafra.bilkent.edu.tr/Articles/2011/H.%20U.%20Journal%20of%20Education%20(2011).pdf)
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). The University of Michigan Institute for Social Research.
- Green, R. D. (1999). Leadership as a function of power. *Proposal Management*, 8, 54-56. [http://ww.dr-hatfield.com/human\\_development/docs/power.pdf](http://ww.dr-hatfield.com/human_development/docs/power.pdf)
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayınevi.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Raymond, L. (2005). Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146. <https://doi.org/10.1080/09585190500315141>
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management* (International ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2020). *Eğitim yönetimi; Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev Edt.). Nobel Yayınevi.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 2136. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/589/526>
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi
- Kovach, M. (2020). Leader influence: A research review of French & Raven's (1959) power dynamics. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(2). <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1312&context=jvbl>
- Koyuncu, F. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim ve ortaokul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
- Köse, E. (2014). Bilimsel araştırma modelleri. R. Y. Kıncal, (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s. 99-122). Pegem Akademi.
- Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2012). Chinese teachers' work stress and their turnover intention. *International Journal of Educational Research*, 53, 160-170.
- Lo, M. C., Thurasamy, R., & Liew, W. T. (2014). Relationship between bases of power and job stresses: Role of mentoring. *Springer Plus a Springer Open Journal*, 3(1), 432-447. <https://springerplus.springeropen.com/track/pdf/10.1186/2193-1801-3-432.pdf>
- Memduhoğlu, H. B., & Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 44, 73-89. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.286486>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi

- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: iç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/download/article-file/76903>
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Özkul, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Okan Üniversitesi
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen alguları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel Yayınevi
- Ramezani, Z. N., Nedace, T., Alimohammadi, H., & Firouzjah, J. A. (2013). Managers power bases, employees' job stress and intent to stay. *European Journal of Experimental Biology*, 3(6), 14-21. <https://www.imedpub.com/articles/managers-power-bases-employees-job-stress-and-intent-to-stay.pdf>
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22. <http://psyc604.stasson.org/Raven.pdf>
- Şener-Pars, M. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi
- Tanrıverdi, H. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Tipi, B. (2022). *Öğretmenlerde iş stresinin iş doyumunu ve işe yabancılaşma üzerine etkisi (Ankara Yenimahalle ilçesi örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 657-674. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108253>
- Uğurlu, C. T., & Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(56), 98-119. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/229637>
- Uludağ-Kodal, D. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
- Vatansever Bayraktar, H. & Gökpinar, İ. (2021). Sınıf öğretmenleri ve eğitim yöneticilerinin iş stresi düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 12(46), 870-885
- Yeşilbaş, Y. (2018). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: bir karma yöntem çalışması (Aydın ili Efeler ilçesi örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Zhao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W., & Ding, W. (2022). The relationship between teacher job stress and burnout: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 784243.
- Zogjani, A., Llaci, S., & Elmazi, E. (2014). The role of power in effective leadership and followership: The Albanian case. *Romanian Economic and Business Review*, 9(1), 89-102. <https://www.rebe.rau.ro/RePEc/rau/journal/SP14/REBE-SP14-A8.pdf>