

Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri

Doç. Dr. Türkan ARGON

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
turkanargon@hotmail.com

Fatma Ayça YILDIRIM

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
fatmayca1288@gmail.com

Ayşe KURT

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
aysekurtist@hotmail.com

Özet: Bu araştırmanın amacı okul çevresine uyumları ve yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik öğretmen görüşlerini tespit edip, bu iki değişkene yönelik öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Araştırma Yalova il merkez ilçe ilkokullarında görev yapan 166 sınıf öğretmeni üzerinde yürütülmüştür. Ölçme aracı olarak Güç Tipi Ölçeği (Koşar, 2008) ve Öğretmen İş Çevrelerine Uyum Ölçeği (Demirkasımoğlu, 2012) kullanılmışlardır. Verilerinin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi, kruskall wallis testi ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları şu şekildedir: Okul yöneticileri ödül ve kişilik gücünü bazen, yasal gücü nadiren kullanırken, zorlayıcı güce başvurmamaktadırlar. Öğretmenlerin okul çevresine uyumları meslektaş uyumu, iş uyumu ve yönetici uyumunda bazen, okul uyumunda ise nadiren düzeyindedir. Öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik görüşleri arasında çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İş çevresine uyum, yöneticilerin güç stilleri, sınıf öğretmeni.

Teacher Views on Person-Work Environment Fit and Administrators' Power Styles

Abstract: Purpose of this study is to identify teacher views on person-school environment fit and administrators' power styles and to determine whether there are meaningful relationships between their views on these two variables. The study was conducted on 166 classroom teachers employed in Yalova Province central primary schools. Power Style Scale (Koşar, 2008) and Teacher-School Environment Fit Scale (Demirkasımoğlu, 2012) were used in the study. Percentages, frequencies, arithmetic means, standard variation, analysis of variance, Kruskall-Wallis test and correlation analysis were used in data analysis. Some of the study results show that school administrators sometimes use rewards and power of personality and rarely use legal actions and do not resort to coercive power. Teacher fit to school environment is observed at "sometimes" level with teacher-colleagues, teacher-work and teacher-administrator fit and at "rarely" level with teacher-administrator fit. There are meaningful relationship between teacher views on their fit to school environment and administrators' power styles in various dimensions.

Key Words: Adaptation to work environment, power styles of administrators, classroom teacher.

GİRİŞ

Örgütlerin amaçların gerçekleştirilmesinde en üst düzeyde sorumluluk yüklenen yöneticilerin sahip olduğu yeterlilik ve nitelikler, örgüt çalışanlarını etkileyerek örgütsel amaçlara yöneltmede önemli rol oynamaktadır. Eğitim örgütleri içerisinde okullar, makro düzeyde ülkenin ihtiyacı olan insangücünü yetiştirirken, mikro düzeyde planlı, programlı etkinliklerle öğrencilere istendik davranışlar kazandırmaya çalışmaktadırlar. Öğrenciye sunulan eğitim-öğretim hizmetlerinin başarısını etkileyen önemli faktörlerin başında okul çalışanları ve nitelikleri gelmektedir. Okul çalışanları içerisinde yöneticiler şüphesiz ayrıcalıklı bir konuma sahiptirler. Çünkü yöneticilerin görevi başta insan kaynakları olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını etkili biçimde kullanarak (Özdemir, 1995), işleyişi sağlamak ve amaçları gerçekleştirmektir. Bu durumda eğitim sisteminin işleyişindeki yönetsel süreçleri başarı ile uygulayabilmek ve aksaklıkları aşabilmek için yetkin ve yeterli okul yöneticilerine ihtiyaç bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar da bu duruma dikkat çekerken, bir şekilde okul yöneticilerinin okullarda başarının anahtarı olduğu düşüncesini ortaya koymuşlardır (Karip ve Köksal, 1999). Okul yöneticileri kurumun amaçlarını gerçekleştirirken, okuldaki bütün iş ve işlemler üzerinde güç ve yaptırıma sahiptir ve okulun işleyişini sağlarken sahip olduğu gücü kullanmaktadır.

Örgüt içerisindeki davranışları anlamak için bireyleri etkileyen güçlerin ve bireylerin örgütleri nasıl etkilediğinin bilinmesi gerektiği (Özkalp ve Kirel, 2003) gibi yönetim açısından çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılmasında da güç önemli bir etkidir (Karaman, 1999). Çünkü belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan örgütler bu amaç doğrultusunda üyeleri arasında ittifaklar oluştururlar ve hedeflere ulaşmak için güce gereksinim duyarlar (Bolman ve Deal, 2013). Literatürde güce yönelik pek çok tanım bulunmakla birlikte kısaca, diğer kişileri etkileme yeteneği (Lunenburg, 2012), yöneticinin örgütsel eylemleri ve kararları etkileme becerisi (Robbins ve Coulter, 2003), bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışlara yönlendirebilme yeteneği (Bursalıoğlu, 1997; Özkalp ve Kirel, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel davranışta ise güç, yapılması istenilen bir işi başka birisine yaptırabilme yeteneği ya da işleri istendiği gibi yapabilme yeteneğidir (Koşar ve Çalık, 2011). Aynı zamanda güç bireyin davranışlarında, düşüncelerinde, tutumlarında, hedeflerinde, değerlerinde kısaca tüm psikolojik özelliklerinde değişimi ifade etmektedir (Özcan vd., 2014). Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlarına örgütsel amaçlar

doğrultusunda iş yaptırabilmelerinde ve onları psikolojik olarak etkileyebilmelerinde sahip oldukları gücü doğru ve etkili kullanmaları önem taşımaktadır.

Örgütlerin amaçlarının birbirinden farklılığı ve bireysel olarak değerlendirildiğinde her örgütün ve çalışanlarının özelliklerinin birbirinden farklı olması yöneticilerin kullandığı güç ve kaynaklarının da birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır. Yöneticiler çalışanlar üzerinde kullandığı gücü nereden almaktadır? Literatürde gücün tanımı gibi yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarına yönelik olarak da farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalardan en çok kullanılanı French ve Raven'ın (1968'den aktaran Hoy ve Miskel, 2010) uzmanlık, ödül, zorlayıcı, karizma ve yasal güçlerden oluşan sınıflandırmasıdır. Sınıflandırmadaki yasal, ödül ve zorlayıcı güç türleri kaynağını yöneticinin örgütteki pozisyonundan alırken, karizma ve uzmanlık gücü yöneticinin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

French ve Raven'ın (1968'den aktaran Hoy ve Miskel, 2010) sınıflandırmasına göre; *uzmanlık gücü*, yöneticinin alan bilgisi ve kendini geliştirmesi düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bu güce sahip olmak deneyim ve yeni bilgilerin kazanılması gerektirdiği için zaman almaktadır. Çalışanlarda yöneticiye saygı duyulmasını sağlayan uzmanlık gücü, örgütte işbirliğini kolaylaştırıp güven ortamı oluşturmaktadır. *Ödüllendirme gücü*, yöneticinin başarılı çalışmalar yapan çalışanlarına sunduğu ödüllerin etkisi ile oluşan güçtür. Yönetici bu güçte ödül olarak ücret artışı, ikramiye, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü ve rol değişimi, övgü, takdir, onurlandırma gibi maddi ve manevi araçlar kullanmaktadır (Çetin 2009; Meydan, Polat 2010). Yöneticinin objektif, adil ve eşit uygulamalar yaparak çalışanlar için çekici ödüller kullanması ödül gücünün etkisini artırmaktadır. Kısa bir süre için çalışan performansını doğrudan etkileyen ödül gücünün yönetici tarafından uzun süre ve doğru kullanmaması çalışanlar arasında duygusal ilişkilere ve iş doyumuna zarar verebilmektedir (Lünenburg ve Ornstein, 1991'den aktaran Yatkın, 2007). *Zorlayıcı güç*, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Çalışanları belirli bir yönde davranışa yönlendirmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eden zorlayıcı güç (Şimşek, 2002), çalışanların yanlış davranışlarının cezalandırılması, istemedikleri halde bir görevi yerine getirmelerinin sağlanmasıdır. Zorlayıcı gücü çalışanlarda geçici bir itaat oluşturur ama bunun yanında hayal kırıklığı, endişe, intikam alma, yabancılaşma gibi olumsuz etkileri olup, iş doyumсуzluğu, düşük performans ve işgören devrine de yol açabilmektedir (Lünenburg ve Ornstein, 1991'den aktaran Yatkın, 2007). Zorlayıcı güç kullanımı çok fazla tercih edilmemesi gerektiğine rağmen, bazen uygulanması gereken durumlar

olabilmektedir. Kullanılması durumunda yöneticinin adil olup, doğru zorlayıcı unsuru seçebilmesi önemlidir. *Karizma gücü*, Atatürk, Martin Luther, Gandhi gibi devlet adamlarında görülen nadir bir güç tipi olup, kişilikle ilgilidir (Aşan ve Aydın, 2006; Koçel, 2007). Yöneticinin çalışanlar tarafından beğenilmesi, saygı duyulması ve örnek alınmasını sağlamaktadır. Bu güce sahip olan yöneticilerin aldığı kararlar saygıyla karşılandığı gibi, örgütte sevgi ve saygı ortamının oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. *Yasal güç*, örgütte yöneticilerin pozisyonları nedeniyle çalışanların davranışlarını etkileme gücüdür (Eraslan, 2004). Çalışanları yönlendirme, kuralları hatırlatma, çalışmaların yürütülmesini denetleme ve idare etme hususunda ortaya çıkan yaptırım ve emir verme gücü olup, çalışanların yöneticilerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Deniz ve Çolak 2008). Yöneticilerin yasal güçlerine sürekli başvurulmaları çalışanlarda iş doyumсуuzluğu, direnme ve çatışma oluşturduğu gibi, verimliliği olumsuz yönde etkileyip, en düşük düzeyde itaat oluşturabilmektedir (Lünenburg ve Ornstein, 1991'den aktaran Yatkın, 2007).

Çalışanların örgüt içinde görevlerinde ve bireysel ilişkilerinde yakaladıkları etkileşimin olumlu olması, paylaşım ve işbirliğinin sağlanmasında yöneticilerin uyguladıkları güç tipleri kadar, çalışanların uyumlu olması da büyük önem taşımaktadır (Güçlü, 2003). Çalışanların örgütle uyumu kişisel ve örgütsel değer, hedef ve ihtiyaçların uyumu (Cable ve DeRue, 2002) şeklinde belirtilebilir. Kristof-Brown'a (2000) göre çalışan belirli bir işin gerektirdiklerini karşıladığında veya iş bireyin ihtiyaçlarına cevap verdiğinde meydana gelen uyum durumu birey-iş uyumu olarak değerlendirilmektedir. Örgütte uyum hem bireysel hem de çevresel özellikler bakımından ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü çalışanların örgüte uyumunda bilişsel, duygusal, devinimsel vb. güçler kadar çevre koşulları da etkili olmaktadır. Yöneticilerin görevi ise çalışanlara uyumu kolaylaştıran ortam sunmak, uyumsuzluk yaşanması durumunda gidermeye çalışmaktır (Başaran, 2000). Çalışanların sahip olduğu uyum, örgüt ve çalışan bakımından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Davranışsal ve tutumsal sonuçları bakımından çalışanların uyum düzeyinin yüksek olması; örgüte daha az yabancılaşma ve kimlik problemleri yaşamalarını, çaresizlik ve zavallılık duygusundan kurtulmalarını, çevrelerine ve örgütsel amaçlara daha duyarlı olmalarını, örgütsel amaçlara katkı yapmakta istekli olmaları vb. bireysel anlamda pek çok olumlu katkıyı beraberinde getirmektedir (Akbaş, 2011). Bunun yanında uyumun fazla olması örgüt ortamında çatışmaların azalması ve faaliyetlerin saygı ortamında gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir (Güçlü, 2003). Diğer yandan bütün çalışanların aynı bakış açısına sahip olup benzer sağduyu ile hareket ettikleri uyumlu örgütlerde

kendini yenileme ve gelişme engellenebilip, aşırı uyum yeniliklere kapalı olunmasına neden de olabilmektedir.

Çalışanların birbirleriyle kurdukları uyum, uyumun boyutuna, düzeyine ve uyum kuran bireylerin özelliklerine göre farklı şekillerde kategorize edilebilmektedir. Bireyin iş çevresinin değişik düzeylerine odaklanan birey-çevre uyumu araştırmaları; birey-çevre uyumu, birey-iş uyumu, birey grup uyumu, birey yönetici uyumu ve birey örgüt uyumu gibi değişik şekillerde ele alınmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012). Bu uyum şekillerini Demirkasımoğlu (2012) şu şekilde açıklamıştır: Birey örgüt uyumu bireyle örgüt arasındaki ahenk olup (Chatman, 1989), çalışanın değerleriyle örgütsel değerlerdeki uyumu gösterirken, meslektaş uyumu çalışanın meslektaş ya da yöneticileri gibi yakın çalışma grubu ile uyumunu, yönetici uyumu yöneticisiyle bazı özellikler bakımından benzetmesini göstermektedir. Birey iş uyumu ise bir işin gerekleri veya işin özellikleri ile bireyin yetenekleri arasındaki uyumdur. Birey iş uyumu aynı zamanda bireyin çalıştığı kurumun değerleri, hedefleri ve misyonuna ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Çalışanların örgüt ortamında örgüt, iş, yönetici ve meslektaşlarıyla uyum içinde olması, performans, motivasyon, sosyalleşme, bağlılık gibi pek çok açıdan hem bireysel hem de kurumsal katkı yapmaktadır.

Çalışanların aralarında sağlanacak uyum ve işbirliğinde yöneticilerin uyguladığı güç tiplerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların örgüt ortamında emir komuta zincirinde yöneticilerle birlikte çalışıyor olması aralarında uyum ve paylaşımı gerekli kılmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011). Eğitim öğretim ortamının ise istenilen özelliklere sahip olmasında, okulun tüm paydaşları (öğretmenler, öğrenciler, veliler) arasında uyum ve işbirliğini sağlanmasında en önemli görev okul lideri olan yöneticilerine düşmektedir. Liderliği süresinde etkili ve olumlu güç stillerini kullanan yöneticiler çalışanları ile uyumlu bir şekilde eğitim öğretimi sürdürülmesini sağlayıp okul başarısını artırırken, güç stillerini yanlış kullanan yöneticiler olumsuz ortamların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Nitekim okul çalışanlarının kaliteli eğitim hizmeti üretebilme ve verimli çalışabilmeleri için yenilikçi, bilgiye önem veren işbirlikçi, kolektif çalışan, iyi iletişim kurabilen, otoriteyi astlarına dağıtan ve onların kendisine güvenmesini sağlayabilecek lider yöneticilere ihtiyaçları vardır (Scott 2010). Güç kendi başına olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilememektedir. Çünkü gücün iyiliği ya da kötülüğü kullanımıyla ölçülmektedir (Goyer, 1985). Bu doğrultuda okul yöneticilerinin uygulayacağı güç tiplerinin kurumsal çıktıları olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Yöneticinin ödül gücü ve uzmanlık gücü öğretmenlerin okula uyumunu kolaylaştırırken, zorlayıcı güç uyumu bozabilmektedir. Örneğin,

ödül gücü öğretmenlerin doğrudan motivasyon ve performanslarını artırabileceği gibi, uzmanlık gücü öğretmenlerin doğru yönlendirmesini sağlayıp, işbirliğini kolaylaştıracak ve okul yöneticisine olan güveni artıracaktır. Ya da okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü sürekli kullanmaları öğretmenleri işten uzaklaştırıp, motivasyonlarını olumsuz anlamda etkileyip performans düşüklüğüne sebep olacaktır. Diğer yandan çalışanlara yol göstermeyen, yalnız bırakan yöneticiler ise başarı unsurunu azaltacaklardır (Varol, 1989). Bunun yanında okulda yöneticilerinin uygulayacağı güç türleri doğrultusunda kurulan öğretmenlerle iletişim ve etkileşim beraberinde ya uyumu ya da uyumsuzluğu getirecektir. Örneğin okulda alınan kararlar ve uygulamaların çalışanlarla birlikte alınıp uygulanması çalışanların bireysel çalışmalarında daha yaratıcı ve çok yönlü ürün ortaya koymalarını sağlayıp sinerjinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (İliç ve Keçecioglu, 2008). Görüldüğü gibi bu süreçte yöneticinin kullandığı güç türü öğretmen yönetici ilişkilerinde önemli bir etkiye sahiptir. Diğer yandan okul çalışanlarının özellikle öğretmenlerin yönetici ve meslektaşlarıyla etkileşim ve paylaşım içinde olmaları sadece kendileri değil öğrenciler üzerinde de olumlu etkiye neden olacak ve başarılarını arttıracaktır. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile öğretmenlerin okul çevresine uyumları ve yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik görüşleri tespit edilerek, bu iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul çevresine uyumları ve yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik öğretmen görüşlerini tespit edip, kişisel değişkenlere göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemek ve bu iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptanmaya çalışmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Yalova ili merkez ilçe ilköğretim öğretmenlerinin;

1-Yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik algı düzeyleri nedir?

2- Okul çevresine uyumuna yönelik algı düzeyleri nedir?

3- Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve öğretmenlerin okul çevresine uyuma yönelik algı düzeyleri cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

4-Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve öğretmenlerin okul çevresine uyuma yönelik algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri iki ya da daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2011).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Yalova ili Merkez ilçe ilkokullarında görev yapan, araştırmaya gönüllü olarak katılan 166 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler

Değişken	N	%	Değişken	N	%		
Cinsiyet	Kadın	98	59,1	Yaş	20-30	35	21,1
	Erkek	68	40,9		31-40	54	32,5
Eğitim durumu	Ön lisans	20	12,0		41-50	67	40,4
	Lisans	135	81,4		51 ve üzeri	10	6,0
	Lisansüstü	11	6,6				
Toplam öğretmen				166	100		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %59,1’i kadın, %40,9’u erkektir. Eğitim durumu açısından öğretmenlerin %81,4’ü lisans mezunuyken, %12’si ön lisans, %6,6’sı lisansüstü eğitim mezunudur. Öğretmenlerin %40,4’ü 41-50 yaş, %32,5’i 31-40 yaş, %21,1’i 20-30 yaş, %6’sı da 51 yaş ve üzerindedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Demirkasımoğlu (2012) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin İş Çevrelerine Uyum Ölçeği” ve Koşar (2008) tarafından geliştirilen “Güç Tipi Ölçeği” kullanılmıştır.

Öğretmenlerin İş Çevrelerine Uyum Ölçeği, “öğretmen-meslek uyumu”, “öğretmen-okul uyumu”, “öğretmen-meslektaş uyumu” ve “öğretmen-yönetici uyumu” olmak üzere 4 alt boyut ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin toplam varyansı %72,70, Cronbach Alpha değeri ise .94 dür. Ölçek 5’li likert tipindedir.

Güç Tipi Ölçeği, okul yöneticilerinin kullandıkları güç stillerini belirlemeyi amaçlayan bir ölçek olup, 5’li likert tipi ve toplam 33 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “kişilik gücü”, “ödül gücü”, “yasal güç” ve “zorlayıcı güç” olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin toplam

açıklanan varyans değeri %71.46 olup, alt boyutlarda Cronbach Alpha değerleri .81 ile .98 arasında değişmektedir.

Ölçeklerin aralık değerlendirilmesinde; 1-1,8: hiçbir zaman, 1,81-2,6: nadiren, 2,61-3,4: bazen, 3,41-4,2: sık sık ve 4,21-5 her zaman olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmada ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri Öğretmenlerin İş Çevrelerine Uyum Ölçeğinde .91, Güç Tipi Ölçeğinde .86'dır.

2.4. Verilerin Çözümü

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak alt problemlere göre analiz edilmiştir. Öncelikle elde edilen verilere hangi testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre cinsiyet değişkeni normal dağılım gösterdiği için ($p>.05$) t-testi yapılmış, yaş ve öğrenim durumu normal dağılım göstermediği ($p<.05$) bulunmuş ve bu nedenle nonparametrik test kullanılarak Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine ve okul çevresine uyumuna yönelik algı düzeylerini belirlemede ortalama ve standart sapma, kişisel değişkenler için yüzde, frekans, yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve okul çevresine uyumuna yönelik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma alt problemleri doğrultusunda önce bulgulara yönelik tablolar sunulmuş, daha sonra elde edilen bulgular tartışılmıştır.

3.1. Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stillere Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tablo 2: Yöneticinin Sahip Olduğu Güç Stillere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri

Güç tipi	N	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama
Ödül gücü	166	8	35	3873	3,28
Kişilik gücü	166	15	75	8107	3,23
Zorlayıcı güç	166	4	20	1099	1,65
Yasal güç	166	9	35	2951	2,51

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik öğretmen görüşlerine göre en yüksek ortalama "bazen" düzeyi ile ödül gücünde ($\bar{x}=3,28$) olup bu değeri en yakından yine "bazen" düzeyi ile kişilik gücü ($\bar{x}=3,23$) izlemektedir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler yasal gücü $\bar{x}=2,51$ ile "nadiren" kullanırken, zorlayıcı gücü "hiçbir zaman" (\bar{x}

=1,65) kullanmaktadırlar. Görüldüğü gibi öğretmenlere göre okul yöneticileri en fazla ödül ve kişilik gücünü kullanırken, en az yasal gücü kullanmaktadır. Zorlayıcı güce ise başvurmamaktadırlar. Okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü kullanmaması istenilen bir durumdur. Aslanargun (2011) ise yaptığı çalışmada bu çalışmanın aksine okul yöneticilerinin en fazla uzmanlık en az ödül, baskı ve karizmatik gücü kullandıklarını belirlemiştir.

Ödül gücü yöneticinin okulda sahip olduğu konumdan kaynaklanan bir güçken, kişilik gücü kişisel özelliklerine dayanan güç tipi olup konumundan bağımsızdır. Ödül gücü çalışanların örgüte katkısını artırılması için kullanıldığında etkili bir güç olduğu söylenebilir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012). Ödül gücü, yöneticinin okuldaki içsel ve dışsal ödülleri çalışanlar arasında objektif ve adil bir şekilde dağıtımıyla etkili hale gelmektedir. Çünkü ödül çalışanlar tarafından beklenen ve istenilen bir uygulama olup, yönetici tarafından doğru ve etkili kullanıldığında çalışanın motivasyonunu yükseltip, performansını artırmaktan okula bağlılığı sağlamaya kadar pek çok olumlu sonucu beraberinde getirebilmekte ve iş ortamında çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Araştırma kapsamında ödül gücü öğretmenlerce yöneticiler tarafından en fazla kullanılan güç stillerinden biri olarak görülse de bazen düzeyi ile yöneticilerin bu güce her zaman başvurmadıkları anlaşılmaktadır. Ödül gücüne benzer şekilde kişilik gücünün de yöneticiler tarafından bazen kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kişilik gücü, kişinin bireysel karakterinden kaynaklanıp (Hitt, vd., 2005), bireyin kişiliğiyle ilgilidir ve onun pozisyonuna veya örgüte bakmaksızın bireysel özelliklerinden gelmektedir (Koşar ve Çalık, 2011). Çalışanları etkileyerek örgüt amaçlarına yöneltmede yöneticinin elinde önemli bir avantajdır. Çünkü bu güç, yöneticinin liderlik özelliklerini sergilemesini de kolaylaştırmaktadır. Diğer örgüt güçlerinden bağımsız olarak sahip olunan bu güç tipinin yöneticilerde olması beklenmektedir. Çünkü kişilik gücü okul yöneticilerinde olması gereken güçtür ve etkili kullanabilen yöneticiler yasal güç ya da zorlayıcı güce başvurmaya gereksinim duymamakta ya da daha az kullanmaktadırlar. Ayrıca kişilik ve ödül gücünün etkin olduğu okullarda olumlu iklimden söz etmek daha kolay ve mümkün olduğu gibi destek kültürünün oluşturulabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Benda, 2000'den aktaran Koşar ve Çalık, 2011). Bu bakımdan amaçları doğrultusunda başarı olmak isteyen okul yöneticilerinin kişilik ve ödül gücünü daha fazla kullanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte öğretmen görüşleri doğrultusunda yöneticilerin kişilik ve ödül gücünü istenen seviyede kullanmadıkları görülmektedir.

Yöneticilerin nadiren kullandıkları yasal güç aslında bir anlamda yöneticilerin otoritesinin de göstergesidir. Yönetici, yöneticilik makamına atanıp koltuğuna oturmasından

İtibaren bu güce sahip olmaktadır. Bu güç tipini uygulamak için yöneticinin zorlayıcı ve ödül gücünde olduğu gibi ekstra çaba göstermesine gerek kalmamakta, kendiliğinden oluşmaktadır. Çünkü yöneticinin makamından aldığı güçle verdiği emir ve uygulamalar, çalışanları tarafından yapılmak zorundadır. Diğer yandan yasal gücünü abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye, çalışanlarda ise iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabileceği de unutulmamalıdır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

Yöneticilerin zorlayıcı gücü kullanmamaları çalışanlar için olumlu özellikleri beraberinde getirmektedir. Çünkü bu güç tipi çalışanları korku ve cezalandırma yoluyla davranışlara yöneltmekte, bir anlamda kurumda korku kültürünü oluşturmaktadır. Yönetici bu gücü kullanarak çalışanlarını ya ödüllerden mahrum etmekte ya da cezayı kontrol amaçlı kullanmaktadır (Schermerhorn vd., 2000). Zorlayıcı gücün etkin olduğu okullarda iklimin genel olarak olumsuz ve düşük olduğu (Koşar ve Çalık, 2011) düşünülürse, bu durumun araştırma kapsamındaki okullar için olumlu bir durum olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

3.2. Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumuna Yönelik Görüşleri

Tablo 3: Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumlarına Yönelik Görüşlerinin Betimsel İstatistikleri

Uyum türü	N	Minimum	Maksimum	Toplam	\bar{x}
İş Uyumuna	166	7	25	2925	3,50
Meslektaş Uyumuna	166	9	25	3068	3,69
Okul Uyumuna	166	4	20	2001	2,99
Yönetici Uyumuna	166	8	40	4415	3,30

Tablo 3'e göre öğretmenlerin okul çevresine uyumuna yönelik sahip olduğu en yüksek aritmetik ortalama "bazen" düzeyi ile meslektaş uyumunda ($\bar{x}=3,69$) olup, bu değeri yine "bazen" düzeyleri ile iş uyumu ($\bar{x}=3,50$) ve yönetici uyumu ($\bar{x}=3,30$) izlemektedir. Öğretmenlerin en düşük uyum algısının ise "nadiren" düzeyinde okul uyumu ($\bar{x}=2,99$) olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin iş, meslektaş ve yönetici uyumuna yönelik algıları bazen düzeyindeyken, okul uyumuna yönelik algıları nadiren düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmen iş uyumu; öğretmenin özellik ve yetenekleriyle, işin özellikleri ve gereklileri arasındaki uyumu göstermektedir. Bu durum mesleğin gereği olan bilgi, beceri ve tutumların öğretmenlerde bulunmasını gerektirmektedir. Öğretmenin yaptığı işle uyum içinde olması onun daha üretken, daha istikrarlı ve daha mutlu olmasını sağlayacaktır (Muchinsky ve Monahan, 1987). Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin iş uyumu konusunda bazen düzeyinde görüş belirtmeleri ile iş uyumlarının istenilen düzeyde olmadığı, iş özellikleriyle

kendi özellikleri arasında dengesizlik olduğunun göstergesi olduğu da söylenebilir. Benzer şekilde araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yönetici uyumu ve meslektaş uyum düzeyleri de bazen düzeyi ile istenilen düzeyde değildir. Hâlbuki öğretmenin iş uyumu kadar yöneticisiyle ve meslektaşlarıyla arasında uyum olması da oldukça önemlidir. Öğretmenin yönetici ve meslektaş uyumu, kendi özellikleri ile yöneticisi ve diğer çalışanların özellikleri arasında benzerlik olması (Jing ve Juan-juan, 2010) anlamına gelmektedir. Yönetici ve meslektaş uyumu ile öğretmenle okulun diğer çalışanları arasında etkileşim ve paylaşım da artacaktır. Çünkü insanlar kendi inançlarını, değerlerini ve davranışlarını sınamalarına olanak vermesi (Muchinsky, 2008) nedeniyle kendileriyle benzer psikolojik özellikler taşıyanlarla etkileşime girmeye daha fazla isteklidirler. Bu durum meslektaşlarıyla uyum içinde olan öğretmenlerin bireysel performansları kadar grup performansları da yüksek olacak ve çalışanlar olarak birbirlerini tamamlar davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Bu durum yöneticiler tarafından öğretmenlere verilen yönetsel buyrukların uygulanmasını etkileyip (Başaran, 2000), öğretmenlerin okuldaki grup normlarını bilip uymalarını kolaylaştıracak; beraberinde takım çalışması, işbirliği, rutin görevlerin de ötesindeki işleri yapmak için isteklilik gösterme gibi olumlu süreçleri getirecek, bu sayede okulda yönetsel etkinlik düzeyi artacaktır. Aynı zamanda okulda öğretmenler arasında kurulacak olumlu etkileşim ile sağlıklı bir okul yapısı ve elverişli okul iklimi oluşacaktır. Böylece okul üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır (Erdoğan, 1994). Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin okul uyum düzeyi ise daha da düşük düzeyde olup, nadiren şeklindedir. Bu durum öğretmenlerin kendi değerleriyle okulun değerleri arasında uyuşmanın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Oysa öğretmenin okulla arasında uyumun sağlanması, kendi değerleri ile okulun değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir (Chatman,1991). Öğretmen okul uyumu, öğretmenin mutluluğu, performansı, motivasyonu, iş doyumunu ve okula bağlılığını artırdığı gibi okulda yönetim süreçlerinin işleyişini kolaylaştırıp niteliğini de artırmaktadır. Yapılan araştırmalar da birey örgüt uyumu yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu (Ng ve Sarris, 2009), bu tip örgütlerde işgücü devrinin daha az olduğunu (Moynihan ve Pandey, 2008), örgütsel bağlılığı sağladığını (Valentine vd., 2002) ortaya koymuşlardır. Birey okul uyumunda, okulun öğretmenlerinin bireysel gereksinimleri, beklentileri ve tercihlerinin okul tarafından karşılandığı (Kristof, 1996) göz önüne alınırsa, araştırma kapsamındaki okullarda öğretmenler ve okul açısından uyum konusunda bir takım olumsuzlukların yaşandığı söylenebilir. Elde edilen bulgular araştırma kapsamındaki öğretmenlerin okul çevresine yönelik uyumu algılarının istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Hâlbuki öğretmenler okul çevresiyle uyum içerisinde olması hem

kurum hem de çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Çevreyle etkileşim içerisinde olan öğretmenler uyum sürecinde kendilerini okula uydurmaya çalıştıkları gibi gerektiğinde çevreyi de kendine uydurmaktadırlar. Karşılıklı olan etkileşim sürecinde yaşanan olumsuzluklar çalışanları olumsuz etkileyebileceği gibi okulların da amaçlarına ulaşmada engeller yaşamasına neden olacaktır.

3.3. Kişisel Değişkenlerin Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumu ve Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stillerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

3.3.1. Cinsiyet Değişkeni

Tablo 4: Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-testi

Ölçek	Boyutlar	Değişken	n	\bar{x}	t	S	p
Yöneticinin Kullandığı Güç Stilleri	Ödül gücü	Kadın	98	23,71	,86	164	,39
		Erkek	68	22,77			
	Kişilik gücü	Kadın	98	49,66	,82	164	,41
		Erkek	68	47,64			
	Zorlayıcı güç	Kadın	98	6,67	,23	164	,82
		Erkek	68	6,54			
	Yasal güç	Kadın	98	18,55	2,26	164	,03*
		Erkek	68	16,66			
Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumları	Meslektaş- öğretmen uyumu	Kadın	98	18,91	1,90	129,7	,06
		Erkek	68	17,85			
	Okul- öğretmen uyumu	Kadın	98	12,23	,93	165	,39
		Erkek	68	11,61			
	Yönetici- öğretmen uyumu	Kadın	98	26,68	,51	164	,61
		Erkek	68	26,07			
	İş- öğretmen uyumu	Kadın	98	18,11	2,06	165	,04*
		Erkek	68	16,64			

*p<.05

Tablo 4 incelendiğinde cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin kullandığı güç stillerine yönelik öğretmen algısında ödül gücü, kişilik gücü ve zorlayıcı güç tiplerinde anlamlı fark göstermediği, sadece “yasal güç” alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir (p<.05). Bu bulgulara dayanarak, öğretmenlerin cinsiyetinin yöneticilerin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının ödül, kişilik ve zorlayıcı gücün kullanılma düzeyinin bir belirleyicisi olmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Anlamlı fark çıkan boyutta kadın ve erkek öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları, bu durumda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yöneticilerin yasal gücü kullandığına yönelik algısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4’de öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul çevresine uyumlarına yönelik görüşleri incelendiğinde ise iş-öğretmen uyumu boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir ($p < .05$). Anlamlı fark çıkan bu boyutta kadın ve erkek öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu kadınların erkek öğretmenlere göre iş-öğretmen uyumuna yönelik algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda kadın öğretmenlerin iş çevrelerine erkek öğretmenlerden daha fazla uyum gösterdikleri söylenebilir.

Kadın ve erkeğin cinsiyet açısından aile ve toplumdaki statü ve rollerindeki farklılık iş yaşamında da kendisini göstermektedir. Özellikle Türk toplumu gibi ataerkil ve geleneksel toplumlarda erkeğin toplumsal statüdeki rolünün daha güçlü ve baskın olması kadınların ikinci plana itilmesine neden olmuş, bu durum iş yaşamına da yansımıştır. Benzer şekilde gelişmiş ülkelerde de iş yaşamında kadınlara yönelik bir takım olumsuzlukların yaşandığı görülmektedir. Örneğin Amerikan Yönetim Topluluğu üyeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, kadınlar çalışma ortamında daha iyi performans göstermek adına erkeklere oranla daha fazla baskı altına girmekte ve bu baskı onların kişisel yaşamlarında daha fazla yıpranmalarına neden olmaktadır (Zel, 1999). Bunun yanında kadın ve erkeklerin biyolojik, fizyolojik ve psikolojik olarak farklı özelliklere sahip olmaları doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu durum özellikle kadınların arkadaşlık ilişkilerine daha fazla önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük kişiler olmalarına yardımcı olmaktadır (Steven, akt: Nalbant, 2002). Belirtilen gerekçeler araştırmada elde edilen kadın öğretmenlerin erkeklere oranla iş çevrelerine daha fazla uyum göstermelerinde ve yöneticilerin yasal gücü kullanmalarına yönelik algılarının daha yüksek çıkmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

3.3.2. Yaş Değişkeni

Tablo 5: Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	Boyutlar	Yaş	n	\bar{x}	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yöneticilerin Güç Stilleri	Ödül gücü	20-30	35	75,10	3	,83	,84	-
		31-40	54	96,09				
		41-50	67	78,43				
		51 +	10	87,70				
	Kişilik gücü	20-30	35	75,67	3	2,56	,46	-
		31-40	54	84,49				
		41-50	67	88,81				
		51 +	10	69,95				
		20-30	35	93,36	3	7,72	,05	

	Zorlayıcı güç	31-40	54	92,31				20-30 yaş /31-40 yaş
		41-50	67	72,12				
Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumu		51 +	10	77,65				
		20-30	35	97,03				
		31-40	54	80,22	3	5,57	,12	-
	Yasal güç	41-50	67	76,49				
		51 +	10	100,80				
		20-30	35	79,04				
	Meslektaş- öğretmen uyumu	31-40	54	86,81	3	,96	,81	-
		41-50	67	81,89				
		51 +	10	92,05				
		20-30	35	70,11				
	Okul- öğretmen uyumu	31-40	54	93,86	3	5.82	,12	-
		41-50	67	85,07				
51 +		10	72,05					
20-30		35	76,13					
Yönetici- öğretmen uyumu	31-40	54	82,04	3	1.82	,60	-	
	41-50	67	88,74					
	51 +	10	89,95					
	20-30	35	75,10					
İş- öğretmen uyumu	31-40	54	96,09	3	5,55	,13	-	
	41-50	67	78,43					
	51 +	10	87,70					
	20-30	35	75,10					

Tablo 5 incelendiğinde, yöneticilerin kullandığı güç stillerine yönelik öğretmen algıları incelendiğinde yaş değişkenine göre “zorlayıcı güç” boyutunda .05 düzeyinde anlamlı fark ortaya çıktığı görülmektedir. Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan test sonuçlarına göre; anlamlı fark 20-30 yaş aralığında bulunan öğretmenler ($\bar{x}=93,36$) ile 31-40 bulunan öğretmenler ($\bar{x}=92,31$) arasındadır. Aritmetik ortalama sonuçlarına dayalı olarak 20-30 yaş aralığında bulunan öğretmenler yöneticilerin daha fazla zorlayıcı güç kullandığını düşünmektedir. Bu bulguya dayanarak, yaşı daha küçük olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı gücü daha fazla kullandıkları algısına sahip oldukları söylenebilir. Bu yaş grubu öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre mesleğe yeni başlayan öğretmenler olduğu düşünülürse, okulun iklimi, kültürü, ortamı, işleyişi, kural ve prosedürlerini öğrenip kabullenmelerinde diğerlerine göre daha yeni olmaları yöneticilerin uyguladıkları ya da uyguladıklarını düşündükleri zorlayıcı güce yönelik algılarının yüksek çıkmasında etkili değişkenler olabilir.

Tablo 5’te öğretmenlerin okul çevresine uyumlarına yönelik algıları incelendiğinde ise yaş değişkeninin hiçbir alt boyutta anlamlı fark ortaya çıkarmadığı, bu durumda yaş değişkeninin öğretmenlerin okul çevresine uyumlarında etkili bir değişken olmadığı anlaşılmaktadır.

3.3.3. Öğrenim Durumu Değişkeni

Tablo 6: Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkene İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	Boyutlar	Öğrenim durumu	n	\bar{x}	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yöneticilerin Güç Stilleri	Ödül gücü	Önlisans	20	71,50				
		Lisans	135	85,04	2	1,43	,48	-
		Lisansüstü	11	86,36				
	Kişilik gücü	Önlisans	20	75,28				
		Lisans	135	84,17	2	,82	,66	-
		Lisansüstü	11	90,23				
	Zorlayıcı güç	Önlisans	20	68,48				
		Lisans	135	86,36	2	2,91	,23	-
		Lisansüstü	11	75,77				
Yasal güç	Önlisans	20	90,95					
	Lisans	135	83,37	2	1,17	,55	-	
	Lisansüstü	11	71,50					
Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumu	Meslektaş-öğretmen uyumu	Önlisans	20	87,48				
		Lisans	135	82,49	2	,33	,84	-
		Lisansüstü	11	88,73				
	Okul- öğretmen uyumu	Önlisans	20	82,03				
		Lisans	135	83,65	2	,34	,84	-
		Lisansüstü	11	91,95				
	Yönetici- öğretmen uyumu	Önlisans	20	73,73				
		Lisans	135	85,11	2	1,09	,57	-
		Lisansüstü	11	88,91				
	İş- öğretmen uyumu	Önlisans	20	83,15				
		Lisans	135	84,91	2	,50	,77	-
		Lisansüstü	11	74,27				

Tablo 6'da yöneticilerin kullandığı güç stilleri ve öğretmenlerin okul çevresine uyumlarına yönelik algıları öğrenim durumu değişkeni açısından incelendiğinde her iki ölçekte de hiçbir alt boyutta anlamlı farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu durumda öğrenim durumu değişkeninin yöneticilerin kullandığı güç stilleri ve öğretmenlerin okul çevresine uyumlarında öğretmen görüşlerinde etkili bir değişken olmadığı, lisans, önlisans ve lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin birbirine benzer düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

3.4. Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyuma Yönelik Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 7'de öğretmenlerin Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri Ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlarla, Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumu Ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 7: Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Okul Çevresine Uyumu Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Ölçekler	Ödül gücü	Kişilik gücü	Zorlayıcı güç	Yasal güç	Genel toplam
İş uyumu	,140	,130	,071	,044	,155*
Meslektaş uyumu	,218**	,156*	,064	,118	,214**
Okul uyumu	,456**	,559**	-,031	-,008	,521**
Yönetici uyumu	,653**	,701**	-,187*	,034	,661**
Genel toplam	,516**	,546**	-,063	,052	,540**

*p<.05 **p<.01

Tablo 7’de alt boyutlardan alınan puanlar arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ile arasında çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerinden yasal güç arasında ve öğretmenlerin okul çevresine uyum boyutlarından iş uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerinden hiçbiri ile anlamlı ilişki ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir.

Ölçeklerin boyutları arasında anlamlı ilişkiler şu şekildedir: Öğretmenlerin okul çevresine uyumu boyutlarından; yönetici uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerinden zorlayıcı güç arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-,187$, $p<.05$). Bu durumda yöneticilerin uyguladığı zorlayıcı güç azaldıkça öğretmenlerin yöneticileriyle uyumunun arttığı ya da yöneticilerin uyguladığı zorlayıcı güç arttıkça öğretmenlerin yöneticileriyle uyumunun azaldığı söylenebilir. En yüksek anlamlı ilişki yöneticilerin sahip olduğu güç stillerinden kişilik gücü ile öğretmenlerin okul çevresine uyumunda yönetici uyumu arasında olup, bu ilişki yüksek düzeyde ve pozitif yönlüdür ($r=,701$, $p<.01$). Bu bulgu, yöneticilerin uyguladıkları kişilik gücü arttıkça, öğretmenlerin yöneticileriyle uyumunun yüksek düzeyde arttığının ya da yöneticilerin uyguladığı kişilik gücünün azaldıkça öğretmenlerin yöneticileriyle uyumunun yüksek düzeyde azaldığı söylenebilir. Çalışanları ile ilişkilerinde bilgi, beceri ve tecrübelerini kişisel özellikleriyle faaliyete geçiren yöneticilerin öğretmenleri ile iyi ilişkiler kurduğu, çalışanlarının takdir ve saygısını kazanacağı söylenebilir. Benzer şekilde yönetici uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerinden ödül gücü arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=,653$, $p<.01$). Bu bulgu, yöneticilerin uyguladıkları ödül gücü arttıkça, öğretmenlerin yöneticileriyle uyumunun orta düzeyde arttığının ya da yöneticilerin uyguladığı ödül gücünün azaldıkça öğretmenlerin yöneticileriyle uyumunun orta düzeyde azaldığı söylenebilir. Çalışanlarına yönelik maddi ve manevi yönde ödül kullanan yöneticilerin okulda öğretmen uyumunu kolaylaştırıp, desteğini alması da daha kolay olacaktır.

Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile incelendiğinde okul uyumu ile ödül gücü ($r=,456$, $p<.01$) ve kişilik gücü ($r=,559$, $p<.01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı; meslektaş uyumu ile arasında hem ödül gücü ($r=,218$, $p<.01$) hem de kişilik gücü ($r=,156$, $p<.01$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda yöneticilerin sahip olduğu güç stillerinden ödül ve kişilik gücü arttıkça, öğretmenlerin okul uyum düzeyinin de orta düzeyde, meslektaş uyum düzeyinin düşük düzeyde arttığı veya ödül ve kişilik gücü azaldıkça öğretmenlerin okul uyum düzeylerinin orta düzeyde, meslektaş uyum düzeylerinin de düşük düzeyde azaldığı söylenebilir.

Ölçekler genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul çevresine uyumu ölçeği ile yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ölçeği geneli ($r=,540$, $p<.01$) ve alt boyutlarından ödül gücü ($r=,516$, $p<.01$) ve kişilik gücü ($r=,546$, $p<.01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin kullandığı güç stilleri özellikle alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ödül gücü ve kişilik gücü arttıkça öğretmenlerin okul çevresine uyum düzeyleri de artmakta; yöneticilerin kullandığı ödül gücü ve kişilik gücü azaldıkça öğretmenlerin okul çevresine uyum düzeyleri de azalmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin okul çevresine uyumları ile yöneticilerin uyguladıkları güç stilleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda yöneticilerin uyguladıkları güç stillerinin artması öğretmen çevresine uyumu artırırken, yöneticilerin uyguladıkları güç stillerinin azalması öğretmenlerin okula uyumunu da azaltmaktadır. Eğitim öğretim ortamında en önemli etmenlerden birisi okulda çalışanların kendi aralarında ve yöneticiyle ilişkilerinin eğitim faaliyetlerinin sağlıklı yürümesini sağlayacak seviyede olumlu yönde olmasıdır. Yöneticinin sahip olduğu güç kullanma stili astlarıyla ilişkilerini etkilediği gibi öğretmenlerin yönetici ile ilişkilerini, icra ettikleri mesleğe ve birbirlerine bakışlarını da etkileyeceği unutulmamalıdır. Okulda öğretmenlerin birbirleri ve üstleri ile ilişkileri iş performanslarını, güdülerini okula bağlılıklarını artıracak gibi kaybetmelerine de neden olabilmektedir. Bu durum hem okul başarısının düşmesine hem de okulda disiplin sorunlarının yaşanmasına neden olur. Yöneticilerin kişilik güçlerini geliştirerek astları ile iyi ilişkiler kurmaları, ceza ve zorlama yerine teşvik ve ödül kullanarak okul faaliyetlerini özendirmeleri öğretmenlerin okula uyum sağlamalarını kolaylaştıracak ve okulda refah ortamının oluşmasını sağlayacaktır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlere göre okul yöneticileri en fazla “bazen” düzeyi ile ödül ve kişilik gücünü, en az da “nadiren” düzeyi ile yasal gücü kullanırken, zorlayıcı güce hiçbir zaman

başvurmamaktadır. Öğretmenlerin okul çevresine uyumları ise meslektaş uyumu, iş uyumu ve yönetici uyumunda “bazen” düzeyinde, okul uyumunda ise “nadiren” düzeyindedir.

Kişisel değişkenlerden öğretmenlerin cinsiyet değişkeni, yöneticilerin kullandığı güç stillerinden yasal güç boyutunda, okul çevresine uyumlarından iş-öğretmen uyumu boyutunda anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerin yasal gücü daha fazla kullandığını ve iş-öğretmen uyumunun daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Yaş değişkeni öğretmenlerin okul çevresine uyumlarına yönelik görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkarmazken, yöneticilerin kullandığı güç stillerine yönelik görüşlerinden zorlayıcı güç boyutunda anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Anlamlı fark 20-30 yaş ile 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler arasında olup, 20-30 yaş aralığında bulunan öğretmenler yöneticilerin daha fazla zorlayıcı güç kullandığını düşünmektedir. Öğrenim durumu değişkeni, yöneticilerin kullandığı güç stilleri ve öğretmenlerin okul çevresine uyumlarına yönelik görüşlerinde hiçbir boyutta anlamlı fark ortaya çıkarmamıştır.

Öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik görüşleri arasında çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ölçekler genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul çevresine uyumu ölçeği ile yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ölçeği ($r=,540$, $p<.01$) ve alt boyutlardan ödül gücü ($r=,516$, $p<.01$) ve kişilik gücü ($r=,546$, $p<.01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise; yönetici uyumu ile zorlayıcı güç arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ($r=-,187$, $p<.05$), kişilik gücü ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ($r=,701$, $p<.01$), ödül gücü ile orta düzeyde, pozitif yönlü ($r=,613$, $p<.01$); okul uyumu ile ödül gücü ($r=,456$, $p<.01$) ve kişilik gücü ($r=,559$, $p<.01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü; meslektaş uyumu ile ödül gücü ($r=,218$, $p<.01$) ve kişilik gücü ($r=,156$, $p<.01$) ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler şu şekildedir:

Öğretmenlerin yönetici, meslektaş, okul ve iş uyumunun istenen seviyede olmamasının nedenleri farklı araştırmalarla özellikle nitel araştırmalar yoluyla ayrıntılı olarak araştırılıp ortaya konulabilir. Öğretmenlerin yönetici, meslektaş, okul ve iş uyumunu artırmaya yönelik okullarda sosyal etkinlikler düzenlemeli, okulun amaçlarına yönelik yapılacak çalışmalarda öğretmen katılımına özen gösterilmelidir. Yöneticilerin ödül, kişilik ve yasal güçlerini istenen seviyede kullanmama nedenleri nitel araştırmalarla araştırılarak ayrıntılı bir şekilde ortaya

konulabilir. Yöneticilere sahip oldukları ve kullandıkları güç tiplerine yönelik eğitimler düzenlenerek bu güç tiplerini okullarda daha etkili kullanmaları sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*. 9(1),53-81.
- Aslanargun, E. (2011). The Power Sources That Principals Handle İn School Administration. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*. 2 (3), 3-28.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Güç ve Politika. *Örgütsel Davranış*. Halil Can (Ed.) İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- Bolman, L. ve Deal, T. E. (2013). *Örgütleri Yeniden Yapılandırmak* (Çev. A. Aypay ve A. Tanrıoğen). Ankara: Seçkin.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002).The Convergent And Discriminant Validity Of Subjective Fir Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. 14 (3), 333–349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. 36, 459–484.
- Çetin C. (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. *İstanbul Ticaret Odası*, 55: 1-192.
- Demirkasımoğlu N. (2012). *Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Deniz M. ve Çolak M. (2008). Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 78(23): 304-332.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*. 162, 1-14.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta.
- Goyer, R. S. (1985). The Ideal Chair: Appropriate And Inappropriate Uses Of Power. *Association for Communication Administration Bulletin*. 52, 12-14.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23 (2), 61-85.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005). *Management (International Management)*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Ve Uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- İliç, D. ve Keçecioğlu, T.(2008). Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11, 1-23.

- Jing, L. ve Juan-juan, F. (2010). The Influence of Person-Supervisor Fit on Organizational Citizenship Behavior: A Case of Service Industry. International Conference on Management Science & Engineering 17th, November 24-26 2010, Melbourne, Australia. 1812-1816.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı*. İstanbul: Türkmen.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (22.Baskı). Ankara: Nobel.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18, 193-207.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of It's Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1- 49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job And Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 17(4), 581-603. <http://www.eou.edu/~blarison/321afren.html> (Erişim Tarihi: 2014, 15 Eylül).
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees's Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behaviour*. 59 (3), 454-470.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.
- Meydan C. H. ve Polat M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Moynihan, D.P. ve Pandey, S.K. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 18 (2), 205-227.
- Muchinsky, P. M., ve Monohan, C. J.(1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Muchinsky, P. M. (2008). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Ninth Ed., North Carolina: Hypergraphic Press, Inc.
- Nalbant, Z. (2002). *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ng, C. ve Sarris, A. (2009). Distinguishing Between the Effect of Perceived Organizational Support and Person-Organization Fit on Work Outcomes, The Australian and New Zealand. *Journal of Organizational Psychology*. 2, 1-9.

- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç. ve Polat M. (2014). Eğitim Fakültesi Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Durum Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice*. 14 (2), 545-569.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 3, 377-388
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2003). *Management (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schermerhom, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behaviour (7. th edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott E. S. (2010). Perspectives On Healthcare Leader And Leadership Development. *Journal of Healthcare Leadership*, 2: 83-90.
- Şimşek, S. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*. 41, 349-360.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik. *Millî Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*. 18, 21-48.
- Yatkin, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 9(1), 126-147.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 20 (2), 385-402.
- Zel, U. (1999). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. www.ugurzel.com/makaleler/kralicearisendromu.htm. (Erişim Tarihi: 2014, 25 Nisan).

SUMMARY

The purpose of this is to identify teacher views on person-school environment fit and administrators' power styles. Power is an important factor for understanding behaviors of the members of an organization, orientation of employees and works to be done completely in due time. Since the ability to make a work to be done is considered as power, the importance of administrators' level of power usage and their style of power usage over their employees for the realization of organizational goals becomes evident. Expertise, reward, coercive, charismatic and legal powers are the prominent ones according to the classification made for the power sources of administrators. Interaction of employees to be positive at work and in their personal lives, ensuring an environment of sharing and cooperation; employees to be coherent is as important as the style of administrative power enforced by administrators. The role of administrators is to provide an environment that eases coherence and to resolve it if there is an incoherency. Because employees to be in coherence with the organization, work, administrator and coworkers contributes both from personal and organizational angle from many perspectives such as motivation, socialization and commitment. It has been thought that the power style of the administrator has an impact on coherence and cooperation among employees. While school administrators who use positive power styles enforce school success by working in coherence with the employees; other administrators who use wrong power styles cause adverse outcomes. In accordance with the realities that have been stated answers are looked for these questions:

Yalova province central primary school teachers:

1. What is their level of perception for the administrative power styles?
2. What is their level of perception for their fit in to school environment?
3. Do their level of perception for the administrative power styles and their level of perception for their fit in to school environment differ in a meaningful way according to the gender, age, education and seniority variables?
4. Do their level of perception for the administrative power styles and their level of perception for their fit in to school environment have a meaningful relation?

The study group of this relational screening survey consists of 166 classroom teachers employed in Yalova Province central primary schools in the educational year of 2012-2013. Power Style Scale (Koşar, 2008) and Teacher-School Environment Fit Scale (Demirkasimoğlu, 2012) were used in the study as data collection tools. Calculated Cronbach Alpha values of the scales are .91 for the Teacher-School Environment Fit Scale and .86 for the Power Style Scale. Percentages, frequencies, arithmetic means, standard variation, analysis of variance, Kruskal-Wallis test and correlation analysis were used in data analysis.

Some of the study results show that school administrators sometimes use rewards and power of personality and rarely use legal actions and do not resort to coercive power. Teacher fit to school environment is observed at “sometimes” level with teacher-colleagues, teacher-work and teacher-administrator fit and at “rarely” level with teacher-administrator fit. According to these results administrators do not use reward and charismatic power up to the mark. However, reward and charismatic power are important tools at hand that make easier to show leadership skills for the administrators to lead employees for the benefits of the organization. Legal power is the sign of administrators’ authority and come into being by itself. Excessive use of legal power leads to authoritarianism for the leader and results in dissatisfaction, resistance and conflicts for the employees. In this regard according to the results it is positive to rarely use this power for the administrators. Similarly, not using coercive power is regarded as a favorable outcome, too. Teacher-school environment, teacher-work, teacher-colleague and teacher-administrator fit being at “sometimes” level and teacher-school fit to be at “rarely” level can be a sign of teacher fit levels not to be on intended level and there may be some fitting problems. The problems encountered during mutual interaction stage can have negative affects on employees and besides that it can create obstacles for schools to reach their goals.

Teachers’ gender variable created meaningful difference for the legal power dimension of administrative power and teacher-work fit of teacher-school environment fit. Female teachers think that administrators use more legal power and teacher-work fit to be on a higher level. Age variable created a meaningful difference for the coercive power dimension. This difference is between 20-30 and 31-40 age range and young teachers think that administrators use more coercive power. Education variable created no meaningful difference.

There are some relations between teacher fit to school environment and their thoughts about administrative power styles. Generally evaluated a meaningful medium level positive oriented relation was found between teacher fit to school environment and administrative power styles and reward power and charismatic power from the sub-dimensions. When evaluated for the sub-dimensions; low level negative oriented relation between administrative fit and coercive power; high level positive oriented between charismatic power; medium level positive oriented between reward power was identified.

Some of the suggestions which were developed according to the results are as below: Teachers levels of fit and administrators’ insufficient use of reward, charismatic and legal powers can be revealed in detail by using qualitative research techniques. Social activities should be organized at schools for teacher boost their fit and teacher participation should be encouraged for the activities oriented for the success of schools. Administrators can be supported with educational organizations about the powers they have, so they can use more effectively.