



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ETKİLEME TAKTİKLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Yusuf KORKMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En iyiye ...



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ETKİLEME TAKTİKLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

TEACHERS' VIEWS ON INFLUENCE TACTICS USED BY SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATORS

Yusuf KORKMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Yusuf KORKMAZ' ın hazırladığı “Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Doç. Dr. Tarık SOYDAN	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Didem KOŞAR	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN	İmza

Enstitü Yönetim Kurulunun
.../.../.... tarihli ve
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından / / tarihinde uygun gör¼lmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Öz

Bu araştırmanın amacı, Kırıkkale il merkezi ve ilçeleri resmi ortaokullarında görev yapmakta olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının, eğitsel sürecin sürdürülmesine yönelik öğretmenleri harekete geçirmek için benimsedikleri etkileme taktiklerini, bu okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkararak kullanılan etkileme taktiklerinin önemine, eğitim öğretim sürecine olan etkilerine ve bu taktiklerin geliştirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemektir. Araştırma, Kırıkkale il merkezi ve ilçelerinden amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla seçilen 16 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada araştırma yöntemlerinden nitel yöntem ve fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler, içerik analizi tekniği ile bulgulara dönüştürülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre ortaokullarımızda yöneticiler tarafından kullanılan ılımlı etkileme taktiklerinin okullardaki verimli çalışma ortamını ve huzur iklimini tesis edebileceği, öğretmenlerin kurumsal aidiyet, fedakarlık ve gönüllü katılım tutumlarını geliştirebileceği beklenebilir. Diğer taraftan sert etkileme taktiklerini benimseyen yöneticilerin ise öğretmenlerde görülen huzursuzluk, düşük motivasyon, gruplaşma ve başarısızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlarda pay sahibi olduğu söylenebilir. Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirilen kişiler, bu eğitim örgütlerinin iç dinamiklerine uyum sağlamakla birlikte; kendi dokunuşlarını da katarak örgütün olumlu veya olumsuz değişiminde pay sahibi olmaktadır. Bu yüzden okullarda kilit mekanizma olan öğretmen grubunu, işleyişin aktif çarkları haline getirmek ve sistemin aksamadan çalışması amacıyla doğru taktiklerle güdüleyebilmek adına bu araştırma sonuçlarının kaynak teşkil etmesi öngörülmektedir.

Anahtar sözcükler: okul yöneticisi, yönetim, etkileme, güdüleme, etkileme taktikleri

Abstract

The aim of this research is to reveal the influence tactics adopted by the school principals and deputy principals working in the official secondary schools of Kırıkkale city center and its districts to activate the teachers for the continuation of the educational process, according to the opinions of the teachers working in these schools, and to examine the importance of the influencing tactics used and their effects on the education and training process. and to examine teacher views on the development of these tactics. The research was carried out with 16 teachers selected from Kırıkkale city center and its districts through maximum diversity sampling from purposive sampling method types. In the study, qualitative method and phenomenology design were used. The data obtained with the semi-structured interview form has been transformed into findings with the content analysis technique. According to the results of the research, it can be expected that the moderate influencing tactics used by the administrators in our secondary schools can establish an efficient working environment and a peaceful climate in the schools, and improve the attitudes of teachers to institutional belonging, self-sacrifice and voluntary participation. On the other hand, it can be said that administrators who adopt harsh influence tactics have a share in negative attitudes and behaviors such as uneasiness, low motivation, grouping and failure seen in teachers. Persons assigned to educational institutions as administrators adapt to the internal dynamics of these educational organizations by adding their own touches, they have a share in the positive or negative change of the organization. Therefore, it is foreseen that the results of this research will constitute a resource in order to motivate the teacher group the key mechanism in schools with the right tactics to make them the active wheels of the process and to ensure the system works without interruption.

Keywords: school administrator, management, influence, motivation, influence tactics

Teşekkür

Tüm yüksek lisans eğitimi sürecinde akademik bilgi birikimi, tecrübesi ve desteğiyle yanımda olan, örnek bir akademisyen ve öğretmen olduğuna inandığım değerli danışman hocam Doç. Dr. Didem Koşar'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim öğretimin lider temsilcisi Hacettepe Üniversitesi'nin başarılı eğitim yönetimi hocalarına, tez çalışması boyunca görüşlerini ve deneyimlerini esirgemeyerek araştırmaya katkıda bulunan yönetici arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak hayatın her alanında olduğu gibi yüksek lisans eğitimim sürecinde de anlayış ve sabırla beni destekleyen ve hep yanımda olan eşim ve aileme sonsuza dek müteşekkirim.

Yusuf KORKMAZ

İçindekiler

Kabul ve Onay.....	ii
Öz	iii
Abstract.....	iv
Teşekkür	v
İçindekiler	vi
Tablolar Dizini	ix
Şekiller Dizini.....	x
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
Araştırma Problemi	4
Alt Problemler.....	4
Sayıtlılar.....	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	6
Güç- Otorite- Etkileme	6
Güç	6
Yasal güç.....	6
Zorlayıcı güç	6
Ödüllendirme gücü.....	7
Uzmanlık gücü.....	7

İlgi gücü	7
Bilgi gücü	7
Otorite	7
Etkileme	8
Etkileme ile İlgili Kuramlar	9
Sosyal Mübadele Kuramı	9
Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı	10
Etkileşimsel Kuram	10
Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi ve Etkileme	11
Etkileme Taktikleri	15
Bölüm 3 Yöntem	22
Araştırmanın Deseni	22
Çalışma Grubu	22
Veri Toplama Araçları	24
Verilerin Toplama Süreci	26
Verilerin Analizi	27
Verilerin Geçerlik ve Güvenirliliği	27
Bölüm 4 Bulgular, Yorumlar ve Tartışma	29
Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular	29
Sert-Baskıcı Etkileme Taktikleri	32
İlmlı Etkileme Taktikleri	40
Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Yansımalarına İlişkin Bulgular	49

Ortaokul Öğretmenlerine Göre İdeal Olan Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular.....	55
İlımlı Etkileme Taktikleri İçin Öğretmen Önerileri.....	68
Okul Yöneticilerinin Sert Etkileme Taktiklerine Başvurmalarının Sonuçlarına İlişkin Bulgular	77
Bölüm 5 Sonuç Tartışma ve Öneriler.....	84
Sonuç ve Tartışma.....	84
Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	92
Araştırmaya Yönelik Öneriler	93
Kaynaklar	94
EK-A: Gönüllü Katılım Formu	c
EK-B: Veri Toplama Araçları.....	cii
EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	cv
EK-Ç: Kırıkkale Valiliği Araştırma İzni.....	cvi
EK-D: Etik Beyanı.....	cvii
EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	cviii
EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report.....	cix
EK-G: Yayımlama ve Fikri Mülkiyet Hakları Beyanı	cx

Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri</i>	23
Tablo 2 <i>Araştırmanın Görüşme Soruları</i>	25
Tablo 3 <i>Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Görüşler</i>	26
Tablo 4 <i>Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Yansımaları</i>	49
Tablo 5 <i>Öğretmenler Görüşlerine Göre İdeal Olan Etkileme Taktikleri</i>	56
Tablo 6 <i>İlımlı Etkileme Taktikleri İçin Öğretmen Önerileri</i>	69
Tablo 7 <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Kullanılan Sert Etkileme Taktiklerinin Sonuçları</i>	77

Şekiller Dizini

Şekil 1 Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaokullarda Kullanılan Sert-Baskıcı Taktikler.....	32
Şekil 2 Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaokullarda Kullanılan İlimli Taktikler.....	40
Şekil 3 Öğretmen Görüşlerine Göre Kullanılan Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretime Pozitif Yansımaları	50
Şekil 4 Öğretmen Görüşlerine Göre Kullanılan Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretime Negatif Yansımaları	54
Şekil 5 Ortaokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bireysel Nitelikler.....	57
Şekil 6 Ortaokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Örgütsel Nitelikler	63
Şekil 7 İlimli Etkileme Taktikleri İçin Bireysel Öneriler	70
Şekil 8 İlimli Etkileme Taktikleri İçin Örgütsel Öneriler	74
Şekil 9 Kullanılan Sert Etkileme Taktiklerinin Sonuçları.....	78

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemin durumuna, amacına ve önemine, araştırmanın sayıtlı ve sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Eğitim, insan davranışlarının istenen ve beklenen yönde değiştirilmesi amacıyla yapılan iş ve eylemler bütünüdür. Bir diğer tanımıyla eğitim gelecek kuşakların toplumsal yaşama hazır olmaları için gereken bilgi, beceri ve anlayışı kazanmalarına ve kişisel yönden gelişmelerine yardım etme etkinliğidir (Kaya ve Köse, 2020). Toplumsal kontrolü ve değişimi sağlayabilme, kültürel birikimi nesilden nesle aktarabilme, sosyal ve siyasal birliğin inşası ve istikrarı için vazgeçilmez bir öneme sahip olan eğitim, bireyler ve ülkeler için sürdürülebilir, müreffeh bir yapının tasarlanabilmesinde de hayati bir role sahiptir.

Deviren ve Okçu'ya (2020) göre ülkelerin veya toplumların gelişmişlik düzeyleri ile eğitim seviyeleri birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden her yönüyle yetişmiş insan gücü toplumların en etkin ve önemli zenginlik kaynağıdır. Bu zenginliği şekillendirerek yön verebilen yegane örgütler okullardır. Okul, eğitim etkinliklerinin daha önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde tasarlandığı ortamdır (Özdemir, 2018). Böylesine vazgeçilemez bir konumda bulunan okulun sorunsuz bir şekilde yönetilmesiyle, toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal yapısının olumlu yönde etkilenmesi muhakkaktır. Çünkü okulun hedeflerini yerine getirirken, toplumsal gelişime ve medeniyete sunacağı katkıda okul yöneticisinin rolü vazgeçilmezdir (Karayaman, 2021).

Eğitim yönetiminin sorunsuz idame edilmesinde en önemli pay eğitim kurumları yöneticilere aittir denilebilir. Bizzat eğitim sürecinde bulunan okul yöneticileri, okul binasından öğrenci ihtiyaçlarına, çevresel taleplerden öğretmen beklentilerine kadar birçok eksik noktayı tamamlamakla mükelleftirler. Çünkü her örgüt gibi okullar da belli hedeflere ulaşmaya, üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeye ve etkili bir şekilde yönetilmeye ihtiyaç duyar ve okul

yöneticileri de okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesinden ve etkin yönetiminden sorumludur (Sönmez ve Doğan, 2022). Tüm bu gereksinimleri eksiksiz yerine getirmesi gereken okul yöneticilerinin, öğretmenleri sürece dahil ederek okul personelinden en yüksek verimi alabilmesi, başarılı bir eğitim kurumu için gereklidir. Öyleyse yöneticilerin, çalışanları etkileyerek örgüt amaçları doğrultusunda yönetip yönlendirebilmek adına sahip oldukları güç kaynaklarını etkili kullanmaları gerekir ve bu durum da insan unsurunun her sürecinde yoğun bir şekilde yer aldığı okullarda daha da önem kazanmaktadır (Uzun ve Köse, 2021). Bu yüzden okul müdür ve müdür yardımcıları, öğretmenlerin manevi değerlerini, motivasyonlarını etkileme ya da geliştirme becerisine muhakkak sahip olmalıdırlar (Dağlı ve Çalık, 2016). Eğitim kurumu yöneticileri personelin ihtiyaçlarını gözetenek onları ortak amaç yolunda güdüleyebilmelidir. Çünkü liderliğin özünde etkileme vardır ve lider olarak nitelendirilebilecek bir yöneticinin, öğretmenleri etkileme ve bütünleştirme becerisine sahip olması gerekmektedir (Aydın, 2018).

İnsanlar içinde buldukları ortamın şartlarına uyum sağlayarak zamanla var olan düzenin bir parçası olarak bu düzenin işleyişinde de farklı ölçüde rol oynarlar. Eğitim yönetimi alanında da benzer bir durum söz konusudur. Bir eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilen kişiler, bu eğitim örgütünün kurumsal kültürüne ve kendi iç dinamiklerine uyum sağlamakla birlikte; kendi dokunuşlarını da katarak örgütün olumlu veya olumsuz değişiminde pay sahibi olurlar. Ne var ki bir eğitim kurumunda kilit mekanizma olan öğretmen grubu, işleyişin aktif çarkları haline getirilmezse; bu okulda sistemin aksaması ve istenmeyen davranış örüntüleri ile başarısız örgütsel yapının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Sheer'e (2012) göre çalışanları etkileme yeteneği, bir yöneticinin etkililiğinin önemli bir belirleyicisidir. Liderlerin, okul amaçları etrafında öğretmenleri birleştirebilmelerinde, örgütsel adanmışlığı ve bağlılığı sağlayabilmelerinde, örgütün verimli işleyişini geliştirmelerinde ihtiyaç duyulan motivasyonu ortaya çıkarabilmek için etkileme taktiklerine başvurmaları gerekir. Yukl ve Falbe'ye (1990) göre etkileme sürecini iyi yönetebilmek başarılı bir yönetimin anahtarıdır. Bu yüzden eğitim kurumu yöneticileri kurumsal başarının sağlanmasından örgüt kültürünü

korumaya, okula olan bağlılık ve adanmışlığını tesis etmeye kadar birçok alanda öğretmenleri güdülemek amacıyla etkileme taktiklerini kullanmaktadırlar

Etkileme, kişilerin ellerinde bulunan yetkiyi kullanırken faydalandığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Bayrak, 2000). Eğitim sisteminin en önemli organı olan okullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin ve yardımcılarının okul işleyişine katkıda bulunmaları için öğretmenleri ikna etme sürecinde başvurdukları etkileme taktiklerine ilişkin alan yazında pek çok çalışma göze çarpmaktadır. Yapılan bu çalışmaların büyük kısmı eğitim öğretimin farklı kademe okullarında görevli olan okul yöneticilerinin etkileme yaklaşımları ile diğer kavramlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu araştırma ortaokul yönetimlerinde görevli olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının kurumsal vizyon ve misyona erişmede ne tür etkileme taktiklerini kullanarak öğretmenleri harekete geçirdiklerine yönelik derinlemesine bilgi toplamayı amaçlayan nitel bir çalışma olmasından dolayı özgünlük kazanmaktadır. Bu nedenle araştırmanın etkileme sürecine dönük öğretmen görüşleri belirlenerek alan yazına katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir toplumun bugününü ve yarınını şekillendiren, geçmişine ışık tutan eğitim kurumları çağın gereklerine uygun olarak genel geçer ilkeleri olan, yeniliklere açık ve sürekli ileriye doğru gelişmeler kaydeden örgütler olmalıdır. Öyleyse eğitim kurumlarımızda görevlendirilen okul yöneticilerinin olumlu örgüt iklimini sağlayabilecek, çalışanlar arası koordinasyon ve işbirliğini oluşturabilecek yetkinlikte olması beklenmektedir. Tüm bunları elde edebilmek adına okul yöneticilerimizin etkileme taktiklerinden azami seviyede faydalanarak öğretmenleri bu sürece dahil edebilmeleri ve böylece örgütsel bağlılığı ve adanmışlığı tesis edebilmeleri gerekir.

Bundan dolayı bu çalışmanın amacı, Kırıkkale il merkezinde ve ilçelerinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda müdür veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilen yöneticilerin, eğitim çalışanlarını yönlendirerek kurumsal düzeni verimli ve başarılı bir şekilde idame ettirebilmek için alan yazındaki etkileme taktiklerinden hangilerini

ne derece kullandıklarını belirlemek; benimsenen etkileme taktiklerinin öğretmenler üzerinde ne seviyede etkili olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ayrıca elde edilen görüş ve düşüncelerle Türkiye'deki okulları yöneten kişilere daha yetkin ve başarılı bir yönetim adına işlevsel öneriler sunmak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın bir diğer hedefi de nitel araştırma yöntemini kullanarak yöneticilerimizle aynı okulda çalışan öğretmenlerimizin düşüncelerini özgün ve detaylı bir bakış açısıyla irdelemektir. Bu araştırma, eğitim kurumlarında görevli olan okul müdürü ve müdür yardımcılarının öğretmenlerin potansiyel gücünü ortaya çıkarabilmeleri amacıyla benimsedikleri etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerini dikkate alarak alan yazına katkı sağlaması ve tüm yöneticilerimize kaynak oluşturması bakımından önemlidir.

Araştırma Problemi

Bu araştırmanın problemi "Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?" sorusuna yanıt aramaktır. Araştırmanın problemine dayalı olarak, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaktadır.

Alt Problemler

Bu araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin görüşlerine göre,

- Okul yöneticilerinin öğretmenleri yapılacak işler konusunda ikna etmek için kullandıkları etkileme taktiklerinin eğitim-öğretim sürecine etkileri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin kullandıkları ideal etkileme taktikleri nelerdir?
- Göreve henüz başlayan bir yöneticinin başvurması gereken etkileme taktikleri nasıl olmalıdır?
- Okul yöneticilerinin sert etkileme taktiklerine başvurmalarının sonuçları neler olabilir?

Sayıtlar

Bu çalışmada 2022/2023 eğitim öğretim yılında Kırıkkale ili merkez ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışmakta olan öğretmenlerin görüşme sırasında sorulan

sorulara samimi ve doğru cevap verdikleri; verilen cevapların öğretmenlerin kendi görüşlerini temsil ettiği varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2022/2023 eğitim öğretim yılında Kırıkkale ili merkez ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışmakta olan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Bunun yanı sıra nitel bir çalışma olduğu için evrene genellenecek geniş bir örneklem belirlenmemiş; amaca uygun verinin elde edilmesi için yeterli bir çalışma grubu tanımlanmıştır.

Tanımlar

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder (Resmi Gazete, 2021).

Müdür: 2022 yılında Kırıkkale merkez ilçesinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürüten kişileri ifade eder (Resmi Gazete, 2021).

Müdür yardımcısı: 2022 yılında Kırıkkale merkez ilçesinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürüten kişileri ifade eder (Resmi Gazete, 2021).

Etkileme: Bir bireyin veya grubun, başkalarının davranışlarını, tutumlarını veya kanılarını etkilemesini sağlayan süreçlerin tamamını ifade eder (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021).

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini çizen güç kavramı ve çeşitleri, otorite ve etkileme kavramlarına değinilerek; etkileme taktiklerine temel oluşturan kuramlar ve sınıflandırmalar incelenmiştir.

Güç- Otorite- Etkileme

Güç. Güç bir tarafın karşı tarafı etkileme kapasitesidir (Yukl, 2018). Ancak bu etkileme farklı şekillerde tanımlanabilir veya ölçülebilir. Bazen etkileyen bir birey değil grup veya örgüt olabilir; ya da etkileme birden fazla hedef kişi üzerinde olabilir. Dolayısıyla güç ilişkisel bir kavramdır ve kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel, 2005). Bir başka tanımlamada Weber (2013) gücü, sosyal ilişkilerde bir kişinin dirençle karşılaşsa bile istediğini yaptırabilme ihtimali olarak açıklamaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere güç tek taraflı bir olgu değil, insanlar arası ilişkilerde, özellikle grup ve örgütler içerisinde karşımıza çıkan bir kavramdır. Soyo-psikolojik bağlamda gücün hayat bulduğu kaynaklardan bahsetmek gerekirse French ve Raven (1959, akt. Yukl, 2018) liderlikte yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve ilgi gücü şeklinde bir sınıflandırma yapmışlar, daha sonra da bunlara bilgi gücü'nü eklemişlerdir.

Yasal güç. İş etkinlikleri üzerindeki resmi otoriteden kaynaklanan güce yasal güç denir (French ve Raven,1959, akt. Yukl, 2018). Üst'ün örgüt içi konumundan doğan ve örgüt yönetiminin yasal ve meşru olarak kendisine verdiği güvenceye dayalı güçtür (Çalışkur, 2016). Bu şekilde yönetici astına emir verme yetkisini kullanır ve itaat bekler, aksi takdirde yasal mevzuata dayanarak zorlayıcı gücünü kullanabilir.

Zorlayıcı güç. Bu güç, örgüt hiyerarşisinde astların başarısızlıkları halinde baskı ve korku gibi olumsuz etkiler yapmaya dayanan cezalandırıcı bir niteliğe sahiptir (Eren, 2010). Zorlayıcı güç grup üyelerini belirli yönde bir davranışa yöneltmek için başvurulan maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar,2016). Genellikle askeri ve siyasi

liderlerin zorlayıcı gücü kurumsal yöneticilerden daha fazladır. Yatay ilişkilerde ise zorlayıcı gücün kullanımı çok daha azdır.

Ödüllendirme gücü. Yöneticinin örgüt kaynaklarını istediği gibi davranan çalışanlara ödül olarak dağıtarak gücünü hissettirmesidir. Ödül gücü sadece bir yöneticinin kaynaklar ve ödüller üzerindeki fiili kontrolüne değil aynı zamanda hedef kişinin 'yönetici vaatleri yerine getirme kapasite ve isteğine sahiptir' şeklindeki algısına da bağlıdır. Hedef kişinin ödül gücüne ilişkin algısı yöneticinin ödüller üzerindeki gerçek kontrolünden daha önemlidir (Yukl, 2018).

Uzmanlık gücü. Üstün alanında sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek gibi özelliklerini astlarına gösterebilmesiyle uzun vadede epeyce etkili olan bir güç türüdür. Çalışanlar yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri hissini geliştirdiklerinde yöneticinin arzu ettiği biçimde davranmaya istekli olurlar (Çalışkur, 2016).

İlgi gücü. Yöneticinin referans alınması, etkilenenin benzeşme isteğini körüklemektedir (Gürüz ve Gürel, 2006). Lider kişiliğinin astlara saygı uyandırması, onlara ilham vermesi temelini oluşturur. Lider veya yöneticinin doğuştan getirdiği karizması ve davranışları ile ilgilidir.

Bilgi gücü. Bilgi gücü önemli bilgilere erişim ve bu bilgilerin dağıtımını üzerindeki kontrolü kapsar (Yukl, 2018). Örgüt dışındaki kritik bilgilerin akışını kontrol eden bir lider bu olayları astlara yorumlama ve böylece onların algı ve tutumlarını etkileme şansına sahip olacaktır.

Otorite. Otorite, fiziksel zorlama gerektirmeden astlara karşı belirli bir davranışı kabul ettirecek bir güce sahip olmaktır (Mendel, 2005). Otorite zorunlu olarak üst ile ast arasında bir ilişkidir. Otorite, bir failin, hedef kişiler üzerinde eylemde bulunmak için sahip olduğu bir imkândır (Kojave, 2007). Otorite de bir fail ve bir de maruz kalan olduğuna göre otoritenin fiili bir durum olduğu söylenebilir. Otorite kelimesi yerine "yetke" kavramını kullanan Eren (2010) otoritenin her şeyden önce hak ve ödev bağlamında tanımlanan hukuki bir kavram olduğunu ve baskı kuvveti olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Eren ayrıca otoriteyi, baskı

kuvvetine zıt olarak, başkalarının izniyle ortaya çıkan yönetme hakkı olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde otorite, diğer insanları ikna edebilme ve takip ettirme yeterliliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Weber, yönetime ilişkin süreçlere yön veren otoritenin tarihte üç aşamadan geçtiğini savunmuş; bu süreç içerisinde, yönetsel faaliyetlerin icrasında tarihin başlangıcından ortaçağa kadar olan süreçte “geleneksel otoritenin”, orta çağdan sanayileşme devrine kadarki sürede “karizmatik otoritenin”, son olarak da 20. yüzyıldan itibaren endüstrileşmenin getirdiği yeni çalışma düzeni içinde de rasyonel düşünceye dayalı “hukuki otorite” ile bilimsel bilgi destekli “uzmanlık otoritesinin” egemen olduğunu ifade etmiştir (Eroğlu ve Ermiş, 2004). Otorite, yüksek bir makamda bulunan kişinin yeteneği ve işindeki yeterliliğinden oluşan güçtür. Yöneticiler bu güçle beraber iş görenlerin tutum ve davranışlarına rehberlik edecek kararları alabilme yetkisine sahip olabilirler. Böylece otoritenin yönetim açısından önemi ortaya çıkarak ast ve üst olan iki kişi arasında meydana gelen bir güç halini alır (Güvenç, 1991).

Etkileme. Bir bireyin veya grubun, başkalarının davranışlarını, tutumlarını veya kanılarını etkilemesini sağlayan süreçlerin tamamını ifade eder (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021). Aydoğan’a göre (2008) ise etkileme çalışanları beklenen nicelik ve nitelikte iş görebilmesi için güdüleyebilmektir. Bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Çalışanların örgüt hedeflerine uygun davranışları sergileyebilmeleri, bu hedefler doğrultusunda örgütte istenen etkinliklere katılmaları ve üretken olabilmeleri için yöneticilerin etkileme süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Koşar, 2016). Yönetimin özü olarak kabul edilen etkileme süreci (Aydın, 2018) örgüt ihtiyaçlarının giderilmesi ve genel hedeflere ulaşabilmede önemli bir rol oynar. Etkileme süreci yöneticilerin çalışanların iş görme sürecine katılımlarını ve ekstra çaba göstermelerini anlayabilmek açısından önemlidir (Bass,1985,akt. Yukl,2018). Koşar ve Pehlivan’a göre (2020) yönetim süreçlerinin temelini oluşturan bir kavram olan etkileme, örgütlerin zamanla değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayarak var olabilmesinde, verimli kalabilmesinde ve diğer örgütlerle rekabet içerisinde olabilmesinde örgüt liderinin ihtiyaç duyacağı en önemli özelliklerden biridir.

Kelman'a (1974, akt. Kuru-Çetin, 2013) göre etkileme üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır ve bunlar; uyma, özümseme ve özdeşleşmedir. Uyma, bireyin karşısındakini etkileyebilmesi, kişilerden veya gruplardan onay alabilmek için etkilemeyi kabul etmesidir. Özümseme, bireyin teklif edilen uygulamaları destekleyerek ve benimseyerek uygulamaya başlamasıdır. Özdeşleşme ise bireyin etkiyi kabul etmesi ve grup veya birey davranışlarını taklit etmesidir. Çalışanların sene içerisinde katılmaları gereken proje ve etkinliklerden kendi işlerini yapmaları dahil tüm işlemlerde isteksiz davranmaları örgütsel amaçlara ulaşmada karşılaşılabilecek aksaklıkların görünmez sebepleridir. Oysa ki gerçek manada etkilemeyi başarabilen bir yönetim aynı zamanda düzenli işleyişi de sağlamıştır denilebilir. Nitekim iş görenleri ikna etmekte zorluk yaşamayan bir örgüt yönetiminin etkileme sürecinden yetkin bir şekilde yararlandığı söylenebilir.

Etkileme ile İlgili Kuramlar

Etkileme ve etkileme taktikleri uzun yıllar boyunca araştırılmış ve bu çalışmalarda önemli rol oynayan Yukl ve diğer araştırmacılara göre etkileme kavramı sosyal mübadele kuramı, stratejik koşulsallık kuramı ve gücün kurumsallaştırılması temelinde incelenmiştir.

Sosyal Mübadele Kuramı. Örgütün çalışanlarına tanıdığı hakların tatmin edici olması ve buna karşılık olarak da çalışanların örgütün varlığı için bazı sorumlulukları almaları olarak açıklanabilen; işveren ile iş gören arasındaki sosyal ilişkilerin karşılıkları değişimini ifade eden teoridir. Bu bağlamda sosyal mübadele yöneticinin ve çalışanların birbirlerine karşılıklı iyilikler yapmalarını ve bu şekilde örgüt işleyişini devam ettirmelerini ön gören bir kuramdır. Dolayısıyla iyilik yapan taraf karşı taraftan yapılan iyiliğin karşılığını vereceğine inanmaktadır. Her iki taraf da birbirinin beklenti ve isteklerini karşıladıkları sürece sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Köksal, 2012). Bu kurama göre iş verenler çalışanların mutlu olmasına yatırım yaparak bunun doğru bir şekilde algılanmasını sağlayabilirlerse sosyal mübadeleyi uygulayabilirler (Turunç ve Çelik, 2010).

Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü sosyologlardan Homans sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak görmektedir. Bir diğer sosyolog Blau 'sosyal mübadele teorisi'

kavramını ilk kez tanımlayarak çalışmalarında kullanmıştır. Esasen bireyler arasındaki ilişkileri bir çeşit kaynak değişimi olarak ele alan teori sosyal yaşamda sıkça yaşanan bu alışverişin çoğunlukla soyut olmakla beraber değer verme, saygı duyma ve dikkate alınma gibi davranışları içerdiğini savunmaktadır (Wallace ve Wolf, 2004). Yukl (2018) ise sosyal mübadele kuramının uzmanlık ve otoriteyi vurguladığını, gücün diğer türlerini dikkate almadığını savunmaktadır. Dağlı'ya (2015) göre bu kuramı ele alan araştırmacılar etkileme sürecini ödülleri maksimize eden ve kayıpları minimize eden bir süreç olarak görmektedirler. Kaynakların kontrolüne sahip olan etkileyen kişi uyum karşılığında takas yapacak; kaynaklara bağımlı olan hedef kişi ise değişime ayak uydurması karşılığında kaynaklara erişim sağlayacaktır. Bu şekilde etkileme süreci hem fail hem de hedef açısından çok önemli bir hal almaktadır.

Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı. Stratejik koşul bağımlılığı kuramı, örgütsel alt birimlerin önemli kararları etkilemede güç kaybetmesinin ya da güç kazanmasının nasıl olduğunu açıklamaktadır. Başka bir ifade ile kuram, belirsizliğin stratejik koşul bağımlılığı kuramı için temel oluşturduğunu, belirsizlikle başa çıkan bireylerin ve alt birimlerin güçlerinin artacağını öne sürmüştür (Hambrick, 1981; Hickson vd., 1971; Hickson, Hinings, Schneck ve Pennings, 1974, akt. Dağlı, 2015). Kurama göre alt birimlerin gücü üç faktöre bağlıdır (Yukl, 2018):

1. Önemli problemlerle başa çıkmada uzmanlık
2. Alt birimlerin iş akışı içindeki merkeziliği
3. Alt birimin uzmanlık gücünün ne ölçüde ikame edilemez ve benzersiz olduğudur.

Örgütler beklenmedik durumlarla başa çıkmak zorunda kalabilirler. Önemli sorunları çözümlenmede gösterilen başarı yöneticiler için olduğu gibi alt birimler için de uzmanlık gücü kaynağıdır. Yani kritik bir sorunla başa çıkma yükümlülüğü olan bir alt birim uzmanlık sergileme ve böylece güç elde etme fırsatı ele geçirir. Başka bir deyişle kritik problemleri çözmek için gereken uzmanlığın benzersizliği ve yeri doldurulamazlığı arttıkça bu uzmanlığa sahip olmanın sağladığı güç de artar (Yukl, 2018).

Etkileşimsel Kuram. Bu kurama göre etkileşim kişilerin iş birliğini vurgularken rekabet ortamını yaratmanın da gerekli olduğuna değinir (Chatman, 1989). Bireyler arası

davranışların esasında toplumsal yaşamı koordine eden etkileme vardır ve sosyal bir varlık olan insanlar sosyalleşmek için diğerlerini etkilemektedir (Dağlı, 2015). Sosyalleşmeye ihtiyacı olan bir varlık olan insanoğlu hayatını eylemlerini ve çalışmalarını farklı gruplar içerisinde devam ettirmektedir. Sosyalleşme sonucunda ortaya çıkan sosyal ilişki ve eylemler toplum adı verilen (Şüküroğlu, 2021) geniş bir ilişki düzeni içerisinde özel yerleri olan topluluklarda gerçekleşmektedir. Fizyolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması durumunda kurulan ve gerçek kişilerden oluşan bu topluluk üyeleri grubun varlığının ve kendilerinin de bu grubun üyesi olduklarının ve devamını sağlamaları gerektiğinin bilincindedirler (Yılmaz, 2011). Etkileşimsel kuram birey ve topluluklar arasındaki ilişkilerin bireyin veya toplulukların üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuram insanların sahip oldukları inanç, tutum ve davranışların diğer insanlar tarafından nasıl algılandığını modelleyerek açıklamayı amaçlamaktadır (Nettle, 1999). Etkileşimsel yaklaşımı savunan araştırmacılar sosyal değişim ve hedefin bu değişime uyumunu sağlamak için bazı koşulların yetersiz kaldığını belirtmişler; güç modelinin ise hem failin rolünü hem de öncül koşulları içermesi gerektiğini vurgulamışlardır (Dağlı, 2015).

Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi ve Etkileme

Şimşek'e (2002) göre eğitim, bireylerin kişilik özelliklerini ve yeteneklerini geliştiren; kişiliğin kalite standartlarını arttırmanın yanında, insanlara ahlaki değerlere saygının önemini kazandırmak, toplumu geliştiren, inceleyen, tahlil eden, öğrenmeye istekli, çözüm arayışında olan toplumlar şekline dönüştürmede kullanılan önemli bir süreçtir. Toplum yapısını şekillendirmede büyük öneme sahip olan eğitimi yönetmek de çok önemlidir. Bu durum "Eğitim Yönetimi" kavramını ve planlı eğitimi gerçekleştirebilen okullardaki "Okul Yöneticiliği" kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Kurum çalışanlarının önceden belirlenen hedefler doğrultusunda istekli ve verimli çalışmaları üretken sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Liderlik, yöneticinin birlikte çalıştığı kişilere istediği şeyleri bilerek ve isteyerek yapmalarını sağlamayı gerektirir (Sergiovanni, 2005). Bu nedenle örgüt liderinin, çalışanları verilen görevi yapmaya fiziksel ve

ruhsal yönden hazır hale getirebilmesi örgüt yararına olacaktır. Lider bir yönetici örgüt işleyişinin sağlanmasında belirlenen amaçlara çalışanların çabalarını ve örgüte bağlılıklarını yönlendirebilen; bunu yaparken de otoriter davranış biçimlerini aşarak özel bir bilinç ve vizyon geliştirebilen kişidir (Aydın, 2018, s.293).

Eğitim-öğretim sürecinin niteliği, verimliliği ve bunların sürdürülebilirliğinde yöneticiler büyük paya sahiptir. Eğitim kurumlarını etkili, verimli ve nitelikli duruma getirecek, gelişme ve yeniliğin lideri olan okul yöneticilerinin ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekir (Gonzalez, 2012: Akt. Akçadağ, 2014). Öyleyse bu liderlerin, örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli öğelerden biri olan örgüt çalışanlarını, örgütün amaçları doğrultusunda gereken rolleri yerine getirmeleri için etkilemeleri kritik öneme sahiptir. Okulun etkinliğinde ve başarılı olmasında öğretmenler kilit bir rol üstlenmektedirler (Doğan ve Çelik, 2019). Bu yüzden okullarda öğretmenlerin kurumsal hedefler doğrultusunda tutum ve davranışlarının değiştirilmesinde ve geliştirilmesinde lider vasıflı yöneticilerin etkileme yeterlilikleri önem kazanmaktadır.

Yönetim olarak etkileme, çalışanların davranışlarını yönlendirerek okulun amaçlarına ulaşmasının sağlanması olarak tanımlanabilir (Balcı ve Aydın, 2003). Yöneticilerin çalışan davranışlarını doğrudan etkili bir şekilde yönetmelerinin yolu etkilemektir. Geçmişten günümüze eğitim öğretimin temel yapı taşlarından birisi olan eğitim yönetiminde önemli bir yer edinen etkileme taktikleri kullanılarak çalışanların olumlu motivasyonu, örgütsel aidiyet, gönüllü katılım ve iş birliği, severek-isteyerek çalışma ve kurallara uyma gibi tutum ve davranışlarında pozitif ayrışma görülmüştür. Yöneticiler bu taktiklerle çalışanlarını güdüleyerek, ihtiyaç duyulan davranışı göstermelerini sağlayabilirler (Kacmar, Carlson ve Harris, 2013). Haveydi'nin (2017) okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme özellikleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalıştığı araştırmasında, okul müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki pozitif anlamlı ilişki belirlemiş ve yönetim becerileri arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanlarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Bir diğer araştırmada Doğan (2019) etkileme taktikleri ile okul yöneticilerine duyulan güven arasındaki ilişkileri tez çalışmasında incelemiş ve elde ettiği bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenler ile iyi ilişkiler kurmalarının ve onları motive etmelerinin öğretmenlerin yöneticilerine güven duymalarını sağladığı görölmüştür. Yine çalışma sonuçlarına göre okul müdürlerinin verilen görevler sürecinde yapılan çalışmanın faydasını anlatan ve sonuçları öğretmenlere bildiren taktikler benimsemelerinin, kendilerine duyulan güveni doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin bilgilendirme ve motive etme taktiklerini kullanmalarının yöneticiye güveni arttırdığı, baskı taktikleri kullanmanın ise yöneticilere olan güveni azalttığı görölmüştür. Bir yöneticinin öğretmenleri çok sık denetlemesi, istekleri tekrar etmesi ve onları sürekli uyararak saldırgan tutum içerisinde bulunması öğretmenler üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Bu durum da öğretmenlerin yöneticilerine güvenini olumsuz yönde etkileyebilir. Okullarda yöneticiye güvenin düşük olması öğretmenlerin, okula karşı aitlik duygusunun zayıflamasına, değişime ve dönüşüme uyum sağlayamamalarına neden olabilir.

Dağlı ve Çalık (2016) ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin benimsedikleri etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalıkları arasında anlamlı düzeyde ilişkilere ulaşmışlardır. Elde edilen bulgulara dayanarak okul müdürlerinin akıl yoluyla ikna, iş birliği ve istişare taktiklerini kullanmalarının farkındalık algılarını arttırdığı söylenebilir. Akıl yoluyla ikna, işbirliği yapma, istişarede bulunma taktikleri sosyal etkileşime dayalı olarak birlikte çalışma ve öğrenmeyi arttıran ve okulda küçük sorunları sürekli inceleme, araştırma yeteneğini güçlendirici ve ılımlı taktikler olduğu söylenebilir. Bununla birlikte okul müdürlerinin baskı yapma ve başkaları ile koalisyon kurma taktikleri, farkındalık düzeylerini negatif bir şekilde yordamaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak okul müdürlerinin baskı yapma taktiğini kullandıkça farkındalık düzeylerinin azalabileceği ifade edilebilir. Baskı yapma taktiğinin öğretmenlerde kızgınlık, alınganlık ve olumsuz tutumlara neden olabileceği, güven hissini

azalabileceği söylenebilir. Öğretmenlerde zorunluluk hissinin ve motivasyon kaybının oluşmasına neden olabilir.

Eğitim öğretimin merkezi olan okullarda doğrudan eğitim kalitesini düşürebilecek bazı problemler de yaşanabilmektedir. Etkileme aynı zamanda eğitim kurumlarında var olan veya gerçekleşmesi muhtemel birçok sorunu önleme veya ortadan kaldırma açısından da önemli rol oynamaktadır. Lider olarak kabul edilebilecek bir yönetici çalışanlarının beklentilerinin ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde birleştirici ve bütünleştirici bir yeterliliğe sahip olmalıdır. Liderliğin özü olarak kabul edilen yönetim kavramının merkezinde olan etkilemede izlenebilecek çeşitli yollar vardır ve farklı durumlarda farklı yöntemlerin kullanılması doğaldır (Aydın,2018,s.293). Okul yöneticilerinin uygun yer ve zamanda kullanabilecekleri çeşitli etkileme taktikleri eğitimin en önemli paydaşlarından öğretmenler ile yaşanabilecek çatışma sürecini lehte sonuçlandırabilir. Benzer şekilde çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlara karşı öğretmenler dahil tüm çalışanları bir bütün halinde problemin çözümünde katkı sağlar hale getirebilir. Okullardaki fiziksel dezavantajlar, maddi yetersizlikler ve yapısal koşulların verimli eğitim öğretim için uygun olmamasının yanında okul çalışanları arasında yaşanabilecek uyumsuzluk gibi problemler aslında çok daha olumsuz etkenlerdir. Çatışma bunlardan bir tanesidir ve kutuplaşma ile sonuçlanabilir. Bu süreçte kutuplaşmayı eğitim kurumları içerisinde yer alan yönetim ve öğretmenler gibi iki önemli aktörün birbirine karşı cephe alması olarak düşünebiliriz. Zira her ne kadar okul yöneticileri öğretmenlik mesleğini icra ederken belli başlı sınav aşamalarından geçerek yönetici olmuşlarsa da öğretmenlere karşı resmi bir amir rolündedirler. Var olan bu ast-üst ilişkisi de bazen çatışma halini almakta ve eğitim öğretim sürecinde verilecek olan kararlarda veya uygulamalarda bazı sorunların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Yaşanabilecek çatışma ve kriz ortamında daha da derinleşebilecek bu cepheleşme süreci elbette eğitimin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Örneğin Genç (2005), çatışmanın negatif sonuçlarını çatışma ortamında çalışanların morali düzeylerinin düşmesi, çalışma ortamındaki enerjinin azalması, kişiler arasındaki uyum ve motivasyonun bozulması, kutuplaşmanın artması, işbirliğinin bozulması ve nihayetinde iş verimliliğinin düşmesi şeklinde sıralamıştır. İşte bu noktada okul yöneticilerinin liderlik

vasıflarını kullanmaları ve örgüt iklimini teşkil edecek psikolojik dengeyi oluşturmaları gerekmektedir.

Yukl'a (2018) göre liderliğin özü etkilemedir ve bir liderin etkili olabilmesi için insanları etkileyerek talepleri yerine getirmelerini, önerileri desteklemelerini ve kararları hayata geçirmelerini sağlaması gerekir. Yetkiye sahip olan liderin örgüt içerisinde alınan kararları uygulatabilmesi, otoritesinin pekişmesi ve çalışma düzenini sağlayabilmesi adına önemlidir. Bu yüzden okul yöneticilerinin eğitim sürecinin işleyişinde yapılması beklenen iş ve işlemlerde vazgeçilmez konumda olan öğretmenleri harekete geçirebilmesi bir gerektir. Hayatın akıcılığında aktif bir yeri olan eğitim ve öğretim okullarda sürdürülürken bazı aksaklıkların meydana gelmesi çok doğaldır. Bu aşamada okul yöneticilerinin kullanacağı proaktif taktikler öğretmenleri karşılaşılabilecek her türlü soruna karşı hazırlıklı olmaları yönünde motive etmekle beraber kurumsal aidiyeti de güçlendirecektir.

Etkileme Taktikleri

Eğitim sürecinin verimliliği okul yöneticilerinin okul amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi ise büyük oranda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileyebilmesine bağlıdır (Kabaklı Çimen ve Gezer, 2016). Higgins, Judege ve Ferris'in (2003) araştırmalarına göre örgütsel etkileme taktikleri, öğretmenlerin iş performanslarını etkilemektedir.

Alan yazında etkileme taktiklerinin boyutlarına ilişkin çalışma yapmış araştırmacılardan Kipnis ve diğerlerine (1984) göre etki taktikleri, neden gösterme, samimiyet, koalisyon, pazarlık, diretme, üstün desteğini alma ve yaptırım uygulama olarak sıralanabilir. Schein'e (1978: Akt. Bostancı, Demirhan ve Bülbül, 2019) göre etkileme yolları, çalışanların gereksinimlerini dikkate alma, çalışanların kabul edilme, ait olma ve kimlik duyguları ile ilgilenme, çalışanlarla üst makamlar arasında aracılık yapma, çalışanların ihtiyaç ve duygularını dinleyip anlamaya çalışma, onlara anlayış göstermedir. Miles ve Huberman (1994: Akt. Bostancı, Demirhan ve Bülbül, 2019) ise etkileme taktiklerini;

bürokratik engeller yaratma, kendisini ve etkinliklerini kabul ettirme, astlar arasında rekabet yaratma, belirsizlik yaratma, belirli kişi ve bilgilere ulaşmayı engelleme, örgüt kaynaklarını kontrol etme, örgüt içi muhalefeti etkisiz kılma, güçlü kişilik örneği sergileme olarak sıralamaktadırlar.

Etkileme taktiklerinin kapsamlı bir sınıflandırmasını yapan Yukl'a (2018) göre, etkileme taktikleri, başkalarının tutum ve davranışlarını etkilemek için bilinçli olarak kullanılan eylemlerdir. Etkileme taktikleri hedef kişinin yeni görevler gerçekleştirmeyi kabul etmesi, mevcut görevlerin adımlarını değiştirmesi, bir proje hakkında başkalarından destek alması veya önerilen değişiklikleri desteklemesi demektir. Bu taktikler, insanları etkilemeye çalışan birinin taleplerini değiştirmek veya bunlara karşı koymak için de kullanılabilir. Kullanılan bir etkileme taktiğinin başarısı esas olarak sonucuna göre değerlendirilebilir. Yani etkileme taktiklerini kullanan kişi hedefi ya etkileyebilmiş ya da elde edilen sonuçlar amacına ulaşmamıştır.

Yukl (2018), bir hedefe ulaşmak için istenen görevlerin kabul edilmesi amacıyla kullanılan davranışların etkileme taktikleri olduğunu belirtmiştir. Yukl (2018) ve meslektaşları , çeşitli yöntemler kullanarak araştırma programları yürütmüşler ve yıllar süren çalışmalar sonucunda örgütlerde insanları etkilemek için 11 farklı taktiğin kullanıldığını belirlemişlerdir. Bu taktikler şunlardır: Akılcı ikna, bilgilendirme, ilham verici ilgiler uyandırma, danışmanlık desteği sunma, işbirliği, yaranma, şahsi çıkar sağlama, değiş tokuş, koalisyon taktikleri, meşru taktikler ve baskı yapma.

1. Bunlardan akılcı ikna, mantıklı açıklamalar ve makul argümanlar sunarak talep veya teklifin kuruma nasıl faydalar sağlayacağını veya misyon hedeflerine ulaşılmasına nasıl yardımcı olacağını detaylandırılmasıdır. Bununla beraber bu taktik projenin veya değişikliğin başarılı olacağına dair kanıt sağlamayı da içerir.
2. Bilgilendirme taktiği, talep veya önerinin hedef kişiye bireysel olarak nasıl yarar sağlayabileceğine ve hizmet edebileceğine ilişkin olası açıklamaları içerir. Ücrette artış, kariyerde gelişme veya iş tatmini elde edilebilecek faydalar olabilir. Bilgilendirme, aşikar kanıtları ve mantık ilkelerinin kullanımını içerebilir, ancak akılcı

iknadan farklı olarak, burada elde edilebilecek faydalar hedef kişi içindir. Örgüt veya örgütsel misyon gözetilmez.

3. İlham uyandırma taktiği, hedef kişinin kendisinden beklenen istek veya önerilerle ilgili duygusal yönden harekete geçmesini sağlayarak, bunları kendi ihtiyaçları, değerleri, umutları ve idealleri ile ilişkilendirmesi ve verilen göreve karşı bağlılık geliştirme girişimidir. İlham uyandırma taktiği önemli ve faydalı hissetmek, örgütsel değerleri desteklemek, kendini ispatlamak, başarıya duygusunu tatmak, ekibin vazgeçilmez üyesi olmak için arzuları ve duyguları harekete geçirebilmektir.
4. Danışmanlık hedef kişinin, bir talebin nasıl uygulanacağına, bir stratejinin nasıl düzenleneceğine veya istenen değişimlerin nasıl uygulanacağına ilişkin planlama ve karar sürecine dahil edilmesidir. Bu taktik, özellikle bir görevin ifası sürecinde veya bir değişim gerektiğinde hedef kişiye ihtiyaç duyulması halinde uygundur.
5. Değiş tokuş taktiği, hedef kişiden yapılması istenen göreve karşılık açık veya örtülü ödüller vermeyi içerir. Değiş tokuş taktiğinde hedefe, talebi karşılamaya ikna etmek için değerli bir şey sunulur. Vaat edilen faydalar arasında önemli ödüller, bilgi, başka bir görev, kariyer veya siyasi destek yer alabilir.
6. İşbirliği taktiği değiş tokuş taktiğine benzer görünebilir, çünkü her iki taktik hedef kişi için bir teklifi içerir. Ancak, işin motivasyon boyutunda önemli farklılıklar vardır. İşbirliği taktiğinde genellikle ortak çaba ile aynı görevi yerine getirme olgusu temel alınırken değiş tokuş taktiğinde karşılıklı anlaşma sonucu farklı işlere yönelme söz konusudur.
7. Yaranma, başka birinin kendini iyi hissetmesini sağlamak için ortaya konulan eylemlerdir. Örnek olarak iltifat etmek, beklenmedik jestler yapmak, saygılı ve cana yakın olmak, arkadaş canlısı görünmek ve biri istekte bulunmadan önce ona yardım etmek sayılabilir.
8. Şahsi istekte bulunma taktiği, birinden dostluk veya bağlılık temelinde istekte bulunmak veya o kişinin nezaketinden ve cömertliğinden faydalanmaktır. Bu etkileme taktiği, hedef kişi etkileme girişiminde bulunan kişiden hoşlanmadığı veya onun isteklerine kayıtsız kaldığı zaman uygulanamaz.

9. Meşrulaştırma taktiği, belli nitelikte bir talepte bulunmak için meşru otorite veya hak oluşturma girişimlerini içerir. Astları etkilerken, büyük değişiklikler yapmak istendiğinde veya anormal krizlerle baş etmeye çalışırken meşrulaştırma taktiği kullanılabilir.
10. Baskı taktikleri, tehditler, uyarılar, yinelenen talepler veya bir talebin yerine getirilip getirilmediğini görmek için sık sık kontroller gibi iddialı eylemleri içerir. Baskı taktikleri, özellikle hedef kişinin isteklere karşı tembel veya kayıtsız davrandığında başarılıdır. Bununla birlikte, baskı taktiği her zaman uyumu sağlamakla sonuçlanmayabilir, aksine ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına da sebep olabilir. Çalışma barışını baltalayabilir ve örgütsel bağlılığı zedeleyebilir.
11. Koalisyon taktiği, hedefi etkilemek için başkalarının yardımından faydalanmayı esas alır. Koalisyon ortağı bir meslektaş, ast, patron veya dışarıdan biri olabilir. Koalisyon ortağı, söz konusu hedefi etkilemede aktif olarak yer alıyorsa, etkileme süreci çoğunlukla diğer etkileme taktiklerini de içerebilir. Örneğin koalisyon ortakları, hedef kişiyi etkilemek için akılcı ikna, değiş tokuş veya baskı taktiklerini kullanabilir.

Bir diğer araştırmacı Aydın (2018) ise, iş göreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve plânlama olarak etkileme taktiklerini belirlemiştir. Aydın'a göre (2018, s.295-297) etkilemede kullanılacak yöntemler şöyle sıralanabilir:

1. İş göreni Yetiştirme: Değiştirilmek ya da etkilenmek durumunda olan bireyin etkilenmeye istekli olduğu; ancak değişmenin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun olduğu hallerde bireyin eğitilmesiyle başarılı sonuçlar alınabilir.
2. Bilgilendirme: Bireyin değişmeye istekli ve yetenekli olduğu durumlarda kullanılacak bir başka yöntem olan bilgilendirmede bireyin değişmesine engel olan bilgisizlik konu ile ilgili gerekli bilgi sağlanarak giderilebilir.
3. Destekleme: Etkilenmek istenen birey, kendi davranışlarını değiştirmeye peşinen istekli ve yetenekli ama farklı davranışın etkililiği konusunda kararsız olduğu

durumda, destekleme yönteminin etkili olması beklenebilir. Yöneticinin söz konusu kararsızlığı ortadan kaldırmada ilgili bireye destek sağlaması gerekmektedir.

4. Öğüt Verme: Bu yöntem bireyin içinde bulunduğu koşulları yetersiz bulduğu, ancak doyum sağlayıcı koşulları oluşturmaya da güç ve yeteneğinin yetmediği durumlarda etkili olabilir. Yöneticinin kişiliği ve yetenekleri ve bu özelliklerinin çalışanlar tarafından bilinmesi, üstünlüğünün kabul edilmesi bu yöntemin işe yarama olasılığını artırır.
5. Katılmayı Sağlama: İnsanlar bazen onaylayabilecekleri bir karara yalnızca karar verme sürecine katılmadıkları için karşı çıkabilirler. Birey aslında bu kararı savunsa da kendisine sorulmadığı ve görüşü alınmadığı için karşıt tutum sergileyebilir. Yönetici bireyleri ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda kararlara katılmalarını sağlayarak onların yeteneklerine olan güveni ortaya koyar. Böylece saygılarını kazanarak etkileme gücünü artırır.
6. Ödüllendirme: Ödüllendirmenin bir etkileme yöntemi olarak kullanılabilmesi için etkilenmek istenen bireyin söz konusu değişikliğin getireceği net kazancı görebilmesi gerekir. Çalışanları etkilemek isteyen yönetici onlara inandırıcı ödüller sağlamak durumundadır.
7. Emir Verme: Çalışanları etkilemede kullanılacak yöntemler istenilen sonucu vermezse emir verme zorunlu olabilir. Yönetici çalışanın uygun davranışlar sergilemesi amacıyla doğrudan emirler verir.
8. Planlama: Diğer yöntemlerden farklı olarak etkilenmek istenen bireye bunu hissettirmeden uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde yönetici bireyin toplumsal ve fiziksel çevresinde değişiklik ya da düzenleme yaparak onu etkilemeye çalışır. Kasıtlı olarak düzenlenen çevrenin bireyi etkilemesi beklenir.

Koşar (2016, s.139) ise kapsamlı bir alan yazın taraması sonucu etkileme taktiklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

Rasyonel ikna: Çalışanlarını ikna etmek için gerçek kanıtlar ve mantıklı dokümanlar sunmak ve önemli görevlerin yerine getirilmesinde yapılması istenilen davranışların önemli ve gerekli olduğunu kanıtlamak.

Bilgilendirme: Sonraki aşamalarda yapılan işin kişiye ne fayda sağlayacağını anlatmak.

Danışma: Çalışanların önerileri doğrultusunda alınacak kararlara çalışanların katılımını sağlamak.

Telkinle güdüleme: Çalışanların değerlerine, ideallerine ve görevin getirdiği amaçlarla uyumlu olacak ve işi başarı ile yapabileceğine dair güveni arttıracak bir rica ve teklifte bulunmak.

İşbirliği: Takımın parçası olarak işin yapılmasında etkin rol almak.

Kendini kabul ettirme: Çalışanlara bir işi yaptırmadan önce işi yaptıracak kişiye ilişkin olumlu düşüncelere ve pozitif bir tutuma sahip olmasını sağlamak.

Kişisel çekicilik: Bir görevin yerine getirilmesinden önce çalışanların yöneticiye ilişkin arkadaşlık ve bağlılık duygularına başvurmak.

Değiş tokuş: Çalışanlarda bir işi yerine getirmelerinden önce işin yapılmasına yardımcı oldukları takdirde bundan sonraki görevlerde de birlikte hareket edileceği düşüncesini oluşturmak.

Koalisyon: İşin yapılması için tüm çalışanların desteğini almak.

Yasal dayanak sunma: Çalışanları ikna etmek için o isteğin örgütün politika, kural, uygulama ya da gelenekleri ile tutarlı olması ya da otoriteler tarafından kabul edilmesini sağlamak.

Baskı: Çalışanları ikna edebilmek için tehdit kullanmak ya da ihtiyaçları dile getirerek gözdağı vermek.

Bahsi geçen etkileme taktikleri hali hazırda okullarda yönetici olarak çalışan müdür ve müdür yardımcıları tarafından kullanılmaktadır. Dahası bu taktiklerin yöneticiler tarafından ne derece kullanıldıklarına dair literatürde birçok nicel çalışma bulunabilir. Örneğin Koşar ve Pehlivan (2020) yaptıkları nicel bir çalışmada ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve kurum yöneticileri tarafından kurallara uygunluk, rasyonel ikna ve işbirliği yapma taktiğini sık; takdir etme, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma ve bilgilendirmeyi zaman zaman; başkaları ile koalisyon kurma, baskı yapma, karşılık verme ve kişisel çekicilik taktiklerini çok nadir kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi de kurum yöneticilerinin bürokrasiyi benimsemeleri, yapılan işlerin yasal çerçevede yaptırılması olarak kabul edilmektedir. İlköğretim kurum yöneticilerinin en az kullandığı etkileme taktikleri ise kişisel çekiciliktir. Bu da kurum yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin arkadaşlık seviyesinde olmadığını göstergesidir ve kurumlarda sosyal ilişkilerin yeterince gelişmemiş olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Özkan ve Avan'ın (2021) okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde en çok başvurdukları etkileme taktiği meşrulaştırmadır. İkinci sırada ise rasyonel ikna gelmektedir ve son sırada ise kişisel yakınlık yoluyla etkileme taktiği vardır.

Kuru Çetin ve Çınkır (2014) okul yöneticileri ile öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adaletle olan ilişkisini araştırmışlar ve öğretmenlerin yöneticileri etkilerken en çok pazarlık yapma, arkadaşlığı kullanma ve direktme taktiklerini; en az ise neden gösterme taktiğini kullandıklarını belirlemişlerdir. Aynı çalışmada yöneticilerin ise öğretmenleri etkilemede arkadaşlık, pazarlık ve koalisyon yoluyla etkileme taktiklerini en çok; neden gösterme taktiğini ise en az kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırma ile nitel yöntemin derinlemesine bilgi edinme ve detaylara inebilme avantajları kullanılarak eğitim kurumu yöneticilerinin personelini güdülemek ve işleyiş noktasında kullandıkları etkileme davranışlarını belirlemek hedeflenmiştir.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde, araştırmada güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edebilmek amacıyla yapılacak çalışmalar, detaylı bir şekilde açıklanmış; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

Araştırmanın Deseni

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda yöneticilerin, kurumun verimli işleyişini sağlamak amacıyla öğretmenleri harekete geçirmekte kullandıkları etkileme taktikleri konusunda öğretmen görüşlerini saptamayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim desenindedir. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013) olgular, yaşadığımız dünyada deneyimler, algılar, olaylar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir ve olgu bilim de bu olgular hakkında ayrıntılı ve derinlemesine bilgi sahibi olmamıza yardımcı olur. Bize tümüyle yabancı olmayan; bununla birlikte tam olarak da kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur. Bu araştırmada okul yöneticileri tarafından çalışanları motive ederek örgüt işleyişini başarılı şekilde sürdürebilmek amacıyla kullanılan etkileme olgusuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla fenomenolojik desen tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Nitel araştırmalar bir evrende olabilecek çeşitlilik, benzerlik, farklılık ve aykırılıkları araştırarak bütüncül bir resim elde etmeye çalışır (Kazan, 2016). Bir evrene genellemeler yapmak hedeflenmez. Nitel araştırmalarda, derinlemesine araştırma yapabilmek için örneklem genellikle küçük çalışma gruplarıdır. Nitel bir çalışma, var olan problem durumu derinlemesine ve ayrıntılarıyla incelemeyi hedefler (Karataş, 2017). Bu nitel araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Patton'a (1987) göre amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu varsayılan durumların

derinlemesine araştırılmasına olanak vermektedir (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesinde ise amaç görece küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan problemle ilgili olabilecek kişilerin çeşitliliğini en üst düzeyde yansıtmaktır. Bu araştırmanın çalışma grubunu Kırıkkale il merkezi ve ilçelerindeki ortaokul ve imam hatip ortaokullarında çalışmakta olan on altı öğretmen oluşturmaktadır. Maksimum çeşitliliği sağlayabilmek için şehrin farklı sosyo-ekonomik bölgelerinde bulunan ve farklı akademik başarı düzeyine sahip ortaokul ve imam hatip ortaokulları seçilerek çeşitli branşlardan farklı kıdem, yaş ve cinsiyette öğretmenler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Sıra/ Kod	Cinsiyet	Yaş	Görevi	Kıdem	Okul Kıdemi	Birlikte Çalışılan Yönetici Sayısı	Görüşme Süresi
K1	Erkek	49	Rehberlik ve Psikolojik Danışman	26	5	21	20.56
K2	Erkek	45	Fen Bilgisi Öğretmeni	22	5	16	16.28
K3	Erkek	54	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	28	17	13	25.37
K4	Erkek	38	Türkçe Öğretmeni	15	6	15	18.07
K5	Erkek	48	Türkçe Öğretmeni	24	10	20	20.12
K6	Erkek	50	Fen Bilgisi Öğretmeni	26	15	23	18.23
K7	Erkek	42	Fen Bilgisi Öğretmeni	22	8	8	19.20
K8	Erkek	40	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	17	8	10-15	13.58
K9	Kadın	36	Türkçe Öğretmeni	14	7	6	20.15
K10	Kadın	36	Fen Bilgisi Öğretmeni	14	7	13	17.21
K11	Erkek	49	Fen Bilgisi Öğretmeni	25	8	12	19.44
K12	Erkek	39	Matematik Öğretmeni	15	5	15	28.57
K13	Kadın	33	Türkçe Öğretmeni	11	2	13	15.14

K14	Erkek	32	İngilizce Öğretmeni	10	6	12	13.52
K15	Kadın	33	Beden Eğitimi Öğretmeni	10	4	15	19.18
K16	Erkek	35	Matematik Öğretmeni	12	11	13	28.59

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan katılımcıların on ikisinin erkek, dördünün de kadın olduğu ve yaş aralıklarının 32 ile 54 arasında değişiklik gösterdiği; katılımcıların beşinin Fen Bilgisi Öğretmeni, dördünün Türkçe Öğretmeni, ikisinin Matematik Öğretmeni, birinin Sosyal Bilgiler Öğretmeni, birinin Beden Eğitimi Öğretmeni, birinin İngilizce Öğretmeni, birinin Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni ve birinin de Rehberlik ve Psikolojik Danışman olduğu; çalışanların mesleki kıdemlerinin 10 ile 28 arasında değiştiği, çalıştıkları okullardaki kıdemlerinin ise 2 ile 17 arasında değiştiği; katılımcılarla yapılan görüşmelerin ise 13,58 dakika ile 28,59 dakika arasında değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca derinlemesine ve çeşitli bilgi elde edinmek amacıyla katılımcı öğretmenlerin birlikte çalıştıkları yönetici sayıları da çalışmaya dahil edilmiş ve katılımcıların meslek hayatlarında 6 ile 23 arasında değişiklik gösteren bir sayıda yönetici ile beraber çalıştıkları belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formu, araştırmanın problemi ile ilgili bütün boyutları ve soruları kapsayabilmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme tekniğinde, araştırmacı konuları önceden belirler fakat görüşme sırasında soruların anlatım şekline ve sırasına karar verebilir. Görüşmelerde kullanılan sorular ile araştırmanın kapsamı daha da artırılabilir (McMillan ve Schumacher, 2006: Akt. Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017). Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların mesleki bilgileri, daha önceki görevleri ve öğrenim düzeylerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul yöneticilerinin ne tür etkileme taktikleri kullanarak çalışanları ikna ettiklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde sorulara son hali verilirken iki eğitim yönetimi alanı uzmanının görüşleri görüşlerine

başvurulmuştur. Uzmanların geribildirimleri sonucunda formda bulunan bazı soru köklerinde düzenlemeye gidilerek soruların daha anlaşılır olması sağlanmış; bazı sonda ifadeleri de düzenlenerek sorulardan daha net ve kapsamlı veriler elde edilebilir hale getirilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan görüşme soruları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmanın Görüşme Soruları

Amaçlar	Görüşme Soruları
<p>Amaç 1. Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?</p>	<p>Okulunuzdaki müdür ve müdür yardımcısının yöneticilik özellikleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Sahip oldukları yönetim tarzının okulunuza nasıl etkileri vardır?</p> <p>Okulunuzda görevli olan yöneticiler herhangi bir projede veya etkinlikte görev almanız için sizi nasıl motive etmekte? Örnek verebilir misiniz?</p> <p>Okulunuzda yerine getirilmesi gereken görevler konusunda gönüllü katılımında bulunmayan öğretmenler için okul yöneticileriniz hangi davranışları sergilemeyi tercih etmektedir?</p>
<p>Amaç 2. Okul yöneticilerinin öğretmenleri yapılacak işler konusunda ikna etmek için kullandıkları etkileme taktiklerinin eğitim-öğretim sürecine etkileri nelerdir?</p>	<p>Okul yöneticilerinizin öğretmenleri ikna etmek için kullandıkları stratejiler ve eğitim öğretim sürecine yansımaları hakkında ne düşünüyorsunuz?</p>

Amaç 3. Okul yöneticilerinin kullandıkları ideal olan etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

Okul yöneticilerinizin hangi davranışları, sizin verimli ve başarılı bir dönem geçirmeniz üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir? Örnek verebilir misiniz?

Bugün itibariyle bu okulda göreve atanmış bir okul müdürü veya müdür yardımcısı olsaydınız şu anda çalışma arkadaşlarınız olan öğretmenlere, Milli Eğitim Bakanlığı veya Müdürlüğü tarafından yapılması emredilmiş herhangi bir işi nasıl yaptırırdınız?

Amaç 4. Göreve henüz başlayan bir yöneticinin başvurması gereken etkileme taktiklerine yönelik öğretmen görüşleri nelerdir?

Size göre göreve henüz başlayan bir yönetici, kurumda önemsenen, sayılan ve sevilen; aynı zamanda etkin bir idareci olmak istiyorsa eğitimin en önemli parçalarından biri olan öğretmenlere karşı nasıl bir tutum takınarak onları güdülemelidir?

Okul yöneticilerinin çalışanlarını etkilemede yumuşak taktiklere daha fazla başvurmaları için neler önerilebilir?

Amaç 5. Okul yöneticilerinin sert etkileme taktiklerine başvurmaları ve bunların sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

Okul yöneticilerinin öğretmenlere herhangi bir işi yaptırma konusunda sert ve baskıcı taktiklere başvurmalarını doğru buluyor musunuz? Neden? Bu taktikleri kullanmanın sonuçları neler olabilir?

Verilerin Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama sürecine Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay aldıktan sonra geçilmiştir. Araştırma verileri, öğretmenlerin kendi okullarında yapılan görüşme sonucunda elde edilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcılara çalışmanın amacı ve

içeriği hakkında aydınlatılmış onam formu yoluyla bilgiler verilmiş ve görüşme için randevu alınmıştır. Yapılacak görüşmelerin, ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmak istendiği katılımcılara bildirilmiş ve onayları alınmıştır. Görüşme sonunda veri kaybı yaşanmasını engellemek ve çalışma güvenilirliğini sağlamak amacıyla alınan ses kayıtlarından alınan notlar katılımcılara gösterilerek onayları alınmıştır. Katılımcıların onay vermesinden sonra elde edilen veriler analiz edilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler ortalama 15-30 dakika aralığında sürmüştür.

Verilerin Analizi

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi tekniğinde ulaşılan veriler belirlenmiş olan temalar çerçevesinde yorumlanır ve neden-sonuç ilişkisi içerisinde bazı sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Analizler için görüşmeler sırasında çıkarılan notlardan yararlanılmış ve alınan ses kayıtları çözümlenerek metin haline dönüştürülmüştür. Hazırlanan bu metinler MAXQDA nitel analiz programında kategoriler, alt kategoriler ve kodlara dönüştürülerek çalışmanın bulguları olarak sunulmuştur. Ayrıca doğrudan alıntıların, katılımcıların düşüncelerini belirtmede daha etkili olduğu düşünüldüğünden katılımcı görüşleri yorum yapılmadan direkt aktarılmaya çalışılmıştır.

Verilerin Geçerlik ve Güvenirliliği

Geçerlik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Bu nedenle doğru veriyi elde etmek amacıyla hazırlanan görüşme soruları için literatür detaylı olarak incelenmiş, sorularla ilgili uzman görüşleri alınarak form düzenlenmiştir. Görüşme formunun ilk hali kullanılarak dört öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Nitel çalışmalarda katılımcıların görüşlerinin alınması, araştırmanın geçerliliğini artırmada önemli bir katkı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu nedenle pilot uygulamalar sonucu elde edilen görüşler de soruların düzenlenmesinde kullanılarak çalışma geçerliği arttırılmış ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

Nitel araştırma ilkelerinden birisi de gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en başta kabul etmektir (Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu çalışmada güvenilirliği sağlamak için araştırma yöntemi ve süreçleri ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler seçilmiş ve böylece maksimum çeşitlilik sağlanmıştır. Ortamdan olumsuz yönde etkilenmelerine engel olmak amacıyla veriler sadece araştırmacı ve katılımcıların bulunduğu bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Veriler araştırma sorularının gerektirdiği şekilde detaylı olarak toplanmıştır.

Bölüm 4

Bulgular, Yorumlar ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde '*Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?*' araştırma probleminin çözümüne yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma bulguları, her bir alt problemi temel alan sorulara yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kategoriler ve kodlar ile sunulmuştur. Ayrıca bulgular, ortaokul öğretmenlerinin görüşleri doğrudan alıntılanarak desteklenmiştir.

Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular

Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri çalışma grubunda yer alan ortaokul öğretmenlerine yöneltilen birinci, üçüncü ve altıncı soruya verilen cevaplar temel alınarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ortaokul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenler için kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerine belirleyebilmek için sorulan birinci soru 'Okulunuzdaki müdür ve müdür yardımcısının yöneticilik özellikleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Sahip oldukları yönetim tarzının okulunuza nasıl etkileri vardır?' şeklindedir. Aynı amaca hizmet eden bir diğer görüşme formu sorusu olan üçüncü soru 'Okulunuzda görevli olan yöneticiler herhangi bir projede veya etkinlikte görev almanız için sizi nasıl motive etmekte? Örnek verebilir misiniz?' şeklindedir. Son olarak altıncı soru da aynı amaca yönelik olarak 'Okulunuzda yerine getirilmesi gereken görevler konusunda gönüllü katılımda bulunmayan öğretmenler için okul yöneticileriniz hangi davranışları sergilemeyi tercih etmektedir?' şeklinde sorulmuştur. Tek bir amacın birden fazla soru ile sorulmasının sebebi araştırmanın problem cümlesine yönelik zengin veri toplayabilmektir. Bu sorulara dair görüşlerini belirtirken öğretmenlerin geçmişten günümüze kadar okul yöneticileri tarafından kullanılan ikna yollarını gözden geçirmeleri ve çalışmanın zengin veri toplama amacına yönelik cevap vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri grafik ve tablolarla gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3. Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Görüşler

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	f
Sert-Baskıcı Taktikler	Kişiye Göre Etkileme	K5,K6,K7,K8,K10,K11,K13	12
	Antidemokratik Yaklaşım	K3,K6,K7,K13	8
	Mevzuata Başvurma	K1,K2,K3,K7,K8,K10,K15	8
	Dışlama (Cezalandırma)	K7,K8,K11	7
	Düzeni Koruma Çabası	K6,K7,K8,K16	7
	Umursamazlık	K6,K7,K8,K16	7
	Duygu Sömürüsü	K11,K15,K16	7
	Yetersizlik	K6,K7,K16	7
	Otoriter ve Baskıcı Tutum	K5,K8,K10,K16	5
	Aracılık	K12,K14,K16	4
	Otorite Yoksunluğu	K5,K7,K8,K16	4
	Hoşgörüsüzlük	K6,K8,K11,K16	4
	Takas	K11,K13,K16	4
Kıyaslama	K16	1	
İlimli Taktikler	Arkadaşça Tutum	K1,K2,K4,K5,K9,K12,K13,K14,K15	12
	Rasyonel İkna	K1,K3,K4,K9,K15	7
	Motivasyon-Demogoji	K1,K2,K5,K9,K11,K14,K16	7
	Etkili İletişim	K2,K5,K9,K10,K14,K15	7
	Uzmanlığa Danışma	K1,K2,K5,K9,K11,K14	6
	Demokratik Yaklaşım	K1,K4,K9,K10,K13	5
	Görüşleri	K4,K9,K10,K11	5

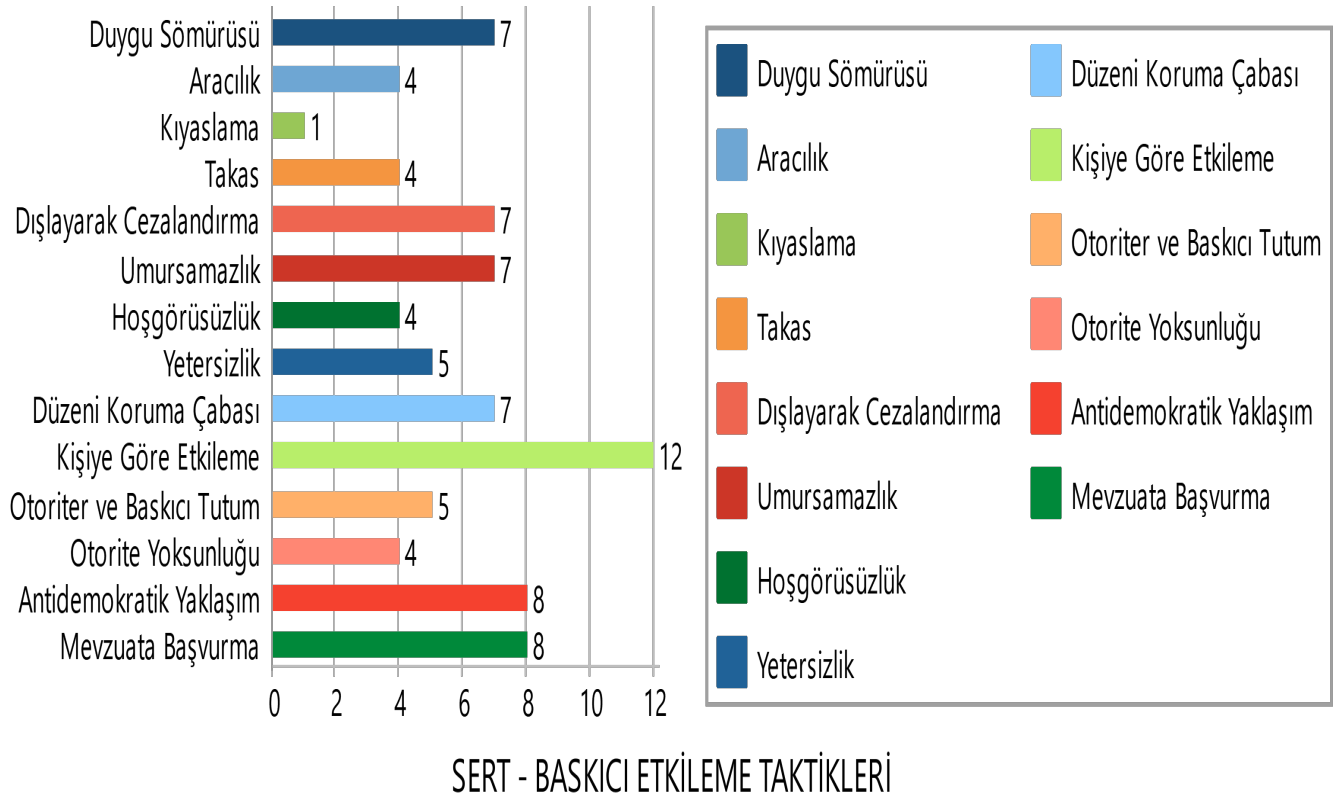
Önemseme		
Karar Sürecine Katmak	K3,K4,K9	5
Grup Bilinci	K4,K9,K12	4
İşbirliği	K1,K4,K9,K15	4
Kurumsal Aidiyet	K1,K9,K12	4
Destekleyicilik	K4,K9,K11	3
Disiplin-Düzen	K2,K10	2
Bilgilendirme	K1,K10	2
Adaletli Yaklaşım	K9,K13	2
Yetki Devri	K11	1
Sırdaşlık	K1	1

Tablo 3 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin kendi okullarında yöneticiler tarafından kullanılmakta olan etkileme taktiklerini sert-baskıcı taktikler ve ılımlı taktikler olarak iki kategoriye ayırdıkları gözlemlenmektedir. Sert-baskıcı etkileme taktikleri kategorisinde kişiye göre etkileme (f=12), antidemokratik yaklaşım (f= 8), mevzuata başvurma (f=8), duygu sömürsü (f= 7), dışlama (f=7), düzeni koruma çabası (f= 7), umursamazlık (f = 7), otoriter ve baskıcı tutum (f = 5), yetersizlik (f = 5), otorite yoksunluğu (f = 4), takas (f = 4), hoşgörüsüzlük (f = 4), aracılık (f = 4) ve kıyaslama (f = 1) taktiklerini ön plana çıkan kodlar olarak görmekteyiz. Diğer taraftan arkadaşça tutum (f = 12), etkili iletişim (f = 7), motivasyon - demogoji (f = 7), rasyonel ikna (f = 7), uzmanlığa danışma (f = 6), demokratik yaklaşım (f = 5), karar sürecine katma (f = 5), görüşleri önemseme (f = 5), grup bilinci (f = 4), kurumsal aidiyet (f = 4), işbirliği (f = 4), destekleyicilik (f = 3), adaletli yaklaşım (f = 2), disiplin – düzen (f = 2), bilgilendirme (f = 1), yetki devri (f = 1) ve sırdaşlık (f = 1) kodlarını ortaokullarda daha sık kullanılan ılımlı taktikler olarak görmekteyiz.

Sert-Baskıcı Etkileme Taktikleri

Aşağıda verilen Şekil 1 incelendiğinde ortaokullarda görev yapmakta olan yöneticilerin öğretmenleri ikna etmekte kullandıkları sert – baskıcı etkileme taktiklerinin frekans değeri açıkça görülmektedir.

Şekil 1. Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaokullarda Kullanılan Sert-Baskıcı Taktikler



Tablo 3 ve Şekil 1’de ortaokul yöneticileri tarafından kullanılmakta olan sert-baskıcı etkileme yollarına ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...)Mesela bizim okulumuzda yaklaşık 60 öğretmen var ve bunların birçoğu 20 yılın üzerinde ve çok kaliteli, çok nitelikli, farklı illerde, farklı okullarda çalışmış bir sürü arkadaşımız var. Muhtemelen bunların tecrübeleri de çok iyi. Hani bunları nasıl ortaya çıkartırım, hani öğretmenler odasında bir konuyla ilgili bir fikir üretmek bir sinerji yaratmak dururken bunu yerine sadece birebir ilişkiler içinde merhabalarla işi götürme niyetindedeler. Hani onların tecrübelerini araştırmak, onların geldiği okullardaki bilgilerini bilmek bir müdür

için çok önemli. Bunu bildiği takdirde o personeller hem böyle işi yayarak farklı kişilerle daha iyi işi götüreceklerdir diye düşünüyorum. Ama dediğim gibi bu anlamda kaliteli bir çalışma olmuyor. (K7- Kişiyeye Göre Etkileme)

(...) ben kendi adıma söyleyeyim, diğer arkadaşlar nasıl bilemem, benim yapabileceğini zaten düşünüyor ve zorunlu olarak vermiyor görevi. Yani bana yapabilir misin diye soruyor. Öyle resmi bir zorlama olarak düşünmeyelim ama dediğim gibi benim de yardım edeceğimi düşündüğü için bir nevi tebliğ oluyor. Yani bu şekilde çalışıyor, birçok arkadaşına zaten bu şekilde yaptığını yakinen biliyorum. (K7- Kişiyeye Göre Etkileme)

(...)yani mevcut işi yapabilen öğretmen belliyse, okul idaresi bunu biliyor ve işi o kişiye veriyor. Gönüllülük üzerinde yürümüyor işler. (K6- Kişiyeye Göre Etkileme)

(...)Tübitak projeleri yaptığım zaman direk bana söylüyor mesela dört tane Fen Bilgisi öğretmeni var. Direkt benle muhatap oluyor hani neden? Biraz da hani erkek olduğum için bir, iletişimim kolay olduğu için iki, artı biraz da diğerleri bayan olduğu için belki de. Hani iş yapabilme, istediğin zaman buraya gelebilme... Onlardan dolayı biraz daha rahat bir şekilde benle iletişime geçiyor. (K11- Kişiyeye Göre Etkileme)

(...)büyük programlar iş yapanlara veriliyor. Ufak tefek program varsa yani kolay geçirilebilecek programlar onlara veriliyor. (K13- Kişiyeye Göre Etkileme)

(...) öğretmenlerden öğretmene bir farklılık var yani. Yani dışını geçiremeyeceğine inandığı bir öğretmense daha ılımlı oluyorlar. Ama dışını geçirebileceğine inandığı bir öğretmen ve öğretmenler grubu varsa karşısında ona göre davranış sergiliyorlar. Ha bu genelde de böyle midir? Şu anda çalıştığım ortamda böyle. Bunu şimdiye kadar da tecrübe ettik. Yani hakikaten birazcık böyle dış geçilemeyecek öğretmen veya öğretmenlerle karşılaştığı zaman idarecilerimiz, ona göre bir ne derler ona, geri çekilme veya farklı bir şekilde ben onu yola getiririm noktasında kendilerince bir politika izliyorlar diyebilirim. (K5- Kişiyeye Göre Etkileme)

Araştırmanın bu bölümünde ortaokullarda en çok başvurulan sert etkileme taktiğinin kişiye göre değişen etkileme süreci olduğu söylenebilir. Ortaokullarımızda yapılmakta olan işler konusunda yöneticilerin tüm öğretmenleri ikna etmek, demokratik ve adil bir görev dağılımı yapmak yerine daha arkadaş canlısı olarak gördükleri, sindirilmiş veya karakteristik yapı olarak daha uyumlu olan öğretmenleri seçtikleri görülmektedir. Şekil 1'de de görüldüğü üzere ortaokullarda en çok kullanılan bu taktiği, ikinci sert-baskıcı taktik olan antidemokratik yaklaşım ve üçüncüsü olan mevzuata başvurma destekler niteliktedir. Bu taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri de aşağıdaki gibidir.

(...)ikna yoluyla da yapamıyorsa yönetmeliğin amir hükmüyle anlatabiliyor muyum yönetmelikleri gereği yani bir emir yazılı bir şekilde de olabiliyor. Bu yapılacaktır en son şekli bu hale de gelebiliyor. (K1-Mevzuata Başvurma)

(...)farklı durumlar söz konusu olabilir, iş inada binebilir, öğretmen yapmıyorum diyebilir. Bu durumda da maalesef idareciler sert yüzlerini, yasal yüzlerini göstermek zorunda kalabiliyorlar. (K3- Mevzuata Başvurma)

(...)Mecbur bırakıyor. Mesela söylüyorsun üç kere söylüyorsun beş kere söylüyorsun hala o işi o insan yapmak istemiyorsa artık bir şekilde şey değil zoraki demiyim de tatlı dille...Tamam bu işte artık senin deyip o işi kapatıyor. Yani karşı tarafın ikna olmasını da beklemiyor. (K10- Mevzuata Başvurma)

(...) müdürün stratejisi şu; müdürün belli arkadaşları var. O arkadaşlarıyla da zaten bu işi götürme niyetinde. O iş devam ettiği sürece ekibini değiştirmeyi düşünmüyor zaten. (...) Hani farklı öğretmenden farklı kabiliyetleri olan öğretmenlerden nasıl faydalanırım yerine belli arkadaşlarla götürmeye çalışıyor. O arkadaşlarıyla ne zaman ki ters düşerse o zaman diğer alternatifleri deniyor. Yani çalışma o şekilde devam ediyor. (K7- Antidemokratik Yaklaşım)

(...)Bu tarzda da mevcut sistemde aksayan yönler oluyorsa da onlara yine müdahale ederek belli kişiler üzerinde yine işler yürüyebiliyor. Benim görüşüm burada eğer dikkate

alınacaksa ben mevcut kişilerden ziyade sistemin bütün öğretmenler üzerinde paydaş edilerek tüm yükün öğretmenler arasında adaletli bir şekilde dağılımı taraftarıyım. Belli kişiler üzerinde değil yani mümkün olduğu kadar bunun iyi hesaplanıp çok daha böyle organize, planlı, programlı yapılması taraftarıyım. (K6- Antidemokratik Yaklaşım)

(...)gönüllü olmayanlarla ilgili eğer öğretmen yapabilecek kabiliyette ve şeye gitmiyorsa iş sürtüşmeye, idare bunu verip yaptırabilir. Fakat mevcut kişiler üzerinde yürüyen işler olduğu için yapmayanlar zaten yapmıyor, yapanlar zaten yapıyor. Yapanlar üzerinde devir daimle bu işler yürüyor. (K6- Antidemokratik Yaklaşım)

(...)Sıkıntılarımızdan bir tanesi her ne kadar okulla ilgili yönetimle ilgili şeffaflık ve paylaşımcılıktan bahsedilse de verilen kararlardan bazıları öğretmen görüşünü yansıtmamakta ve okul müdürünün görüşlerinin plana çıktığını görmekteyiz. Bu konuda bir sıkıntım var. Daha açık daha şeffaf ve daha demokratik olması gerekir diye düşünüyorum. (K3- Antidemokratik Yaklaşım)

(...)büyük programlar iş yapanlara veriliyor. Ufak tefek program varsa yani kolay geçirilebilecek programlar onlara veriliyor. (K13- Antidemokratik Yaklaşım)

Ortaokullarda yöneticilerin en fazla başvurdukları diğer sert-baskıcı taktiklere dair öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

(...)ama genel anlamda da olmuyor. Bunun yerine günübirlik kendini kurtarıcı çözümler arayarak, kendilerini kurtarmış oluyorlar. O yüzden içten gelen şeylerin daha etkili olması gerektiğini düşünüyorum. (K16-Düzeni Koruma Çabası)

(...)Okul yöneticilerimizin tamamen sorunu savmak şeklinde okulu yönettiklerini düşünüyorum. Bir sorun çıkmadığı sürece akıştan memnun olduklarını görüyorum. Sorun çıktığında da bunu kendilerine en az zararla dokunacak şekilde, öğrenci menfaatini gözetmekten ziyade koltuklarını koruyacak tarzda çözmeye çalıştıklarını görüyorum. (K8-Düzeni Koruma Çabası)

(...)Fikrim şu benim, normal işleyişini devam ettirmek, idareden gelen yazıların gereğini yapmak şeklinde devam ettirme çabasındalar müdür ve müdür yardımcıları. (K7- Düzeni Koruma Çabası)

(...)Bir problem olduğu zaman sadece problemi çözmek üzerine çalışma yapıyorlar. Problem yoksa işe devam mantığı var. (K7- Düzeni Koruma Çabası)

(...)Müdür ve müdür yardımcısı demek okulun normalde idare eden, yöneten, bütün başarısı ile başarısızlığı ile de aldığı noktada daha iyi bir noktaya taşıyan kişiler demek. Eğer bir süreç ileriye doğru gitmiyorsa mutlaka ya yerinde sayıyordur ya da geriye gidiyordur. Yerinde sayması ve geriye gitmesi aynı şeyler. O yüzden mutlaka ileri gitmesi gerekir. Şimdi ne tam anlamıyla olumlu anlamda ileri götürdüklerini söyleyebilirim ne de tam karalama anlamında geri götürdüklerini söyleyebilirim. (...) Yani her tür öğrenci olduğu için sınıflarda, bu sınıfların belli bir ayara getirilip, belli bir sinerjiyi yakalayıp ileriye taşınması yaklaşık olarak on beş yıldır bu okulda çalışıyorum ilerlemiyorum. Yani önceki idareciler de geldi gitti, şu anki idarecilerde de gördüğüm kadarıyla bu çevre şartları bunu belirliyor. Bunlara dair idarenin daha çok mevcudu götürme anlamında çalışmalarını görüyorum ben. (K6- Düzeni Koruma Çabası)

(...)Herkesin kendine göre bir taktiği var ama bizimkiler biraz daha samimi davrandıkları için gönül koyma oluyor yani. Yani üzüyorlar yani, kırgınlık meydana geliyor. (K11- Dışlayarak Cezalandırma)

(...)yok saymak şöyle: Mesela bir öğretmen hiç görev almıyor, aldığı görevi de vaktinde yerine getirmiyor. O öğretmene görev verirken çağırılmaz odasına mesela. Yoksa o kişiyle samimiyeti kesmek, merhabayı kesmek olayı değil. Sonuçta hep idareciler bunu yaşar. Bazı öğretmenler de çok gönüllüdürler. Onlar varken de diğerleri silinirler. (K7- Dışlayarak Cezalandırma)

(...)Şu anki yöneticilerimiz öğretmenleri görmezden geliyor veya işte görmüyor daha çok açıkçası. (K8- Dışlayarak Cezalandırma)

(...)ama genel anlamda da olmuyor. Bunun yerine günübirlik kendini kurtarıcı çözümler arayarak, kendilerini kurtarmış oluyorlar. O yüzden içten gelen şeylerin daha etkili olması gerektiğini düşünüyorum. (K16-Umursamazlık)

(...)Motive etmekten ziyade motivasyonumuzu düşürüyorlar. Şöyle örnek vereyim ben ilk göreve başladığımda bu okulda idarecilerle yeni başladığımda birçok etkinlik yaptım açıkçası. İşte kutlu doğum haftası gibi ekstra, istekli, gönüllü olarak birçok etkinlik yaptım. Ama sonra baktım ki iş artık yani idareciler açısından öğrenciye faydası var mı dan ziyade reklam veya bize faydası var mı boyutuna geçtiği için... Hatta yapılan etkinliğin atıyorum bir sonucu oluyor bir etkinlik yapılıyor ortalık pisleniyor mesela o pislenmeden dolayı fırça yediğim için açıkçası ben o işleri terk ettim, uzun zamandır da yapmıyorum. Kendiliğimden bir iş yapmıyorum açıkçası. Motivasyonum çok düşük. (K8- Umursamazlık)

(...)Yani müdür yardımcıları ve müdür işi yapar fakat işin daha ileri boyuta taşınması anlamında, kendini geliştirmede benim tam yeterli görmediğim, kendi mizacında kendilerini geliştirebilir. Tabi bu da yine yaşla ilgili ve süreci benimsenmekle ilgilidir. (...) Yani her tür öğrenci olduğu için sınıflarda, bu sınıfların belli bir ayara getirilip, belli bir sinerjiyi yakalayıp ileriye taşınması yaklaşık olarak on beş yıldır bu okulda çalışıyorum ilerlemiyor. (K6- Umursamazlık)

(...)Okul müdürümüzün yöneticilik tarzı biraz da vefa ve duygusallık üzerine. Ben sizin için emek harcadım, senin için bunları yapıyorum; siz de bana bunları yapın tarzında bir çalışması var, etkilemeye çalışıyor. (...) ben sizin için bunları bunları yaptım, çok büyük zorluklara katlandım. Sizin için bu okulda duruyorum, bu okulda müdürlük yapıyorum, bu okulda müdürlük yapmak çok zor tarzında bir söylemi var. (...)(K16-Duygu Sömürüsü)

(...)müdürümüzün şöyle bir özelliği var mesela biraz iş yapan veya kendi dediğini yapana biraz daha yakınlık hissediyor. Yani daha çok ona karşı tavırları biraz da naif, daha yumuşak gibi geliyor bana. (...) Herkesin kendine göre bir taktiği var ama bizimkiler biraz daha samimi davrandıkları için gönül koyma oluyor yani. Yani üzüyorlar yani, kırgınlık meydana geliyor. (K11- Duygu Sömürüsü)

(...)Hatta ara sıra tehdit vari de oluyor. Bundan sonra ben de size böyle böyle davranacağım diyor ama genelde yapmıyor tehditleri genelde uygulamaya geçirmiyor. Ama ara sıra böyle duygusallaşıp mesajlar yazdığı oluyor. Uzun mesaj geldiği zaman biz anlıyoruz ki yani müdürümüz birisine kızmış ya da bir şeye canın sıkılmış. (K16-Otoriter ve Baskıcı Tutum)

(...)Müdürümüzün yöntemi daha çok mobbing, yani sıkıştırma yöntemi kullanıyor. Yani insanlar içinde böyle işte sıkıştırarak konuşmaya çalışıyor ve diğerleri üzerinde hakimiyeti seçtiği bir kaç kişi üzerinden kendisine ses çıkarmayacak bir kaç kişi üzerinden sağlamaya çalışıyor. Yani nasıl diyeyim nöbet tutma basitinden, nöbetine niye geç kaldın meselesinde kendisine seslenmeyecek bir kaç kişiye laf atarak diğerleri üzerine kızım sana diyorum gelinim sen anla şeklinde okulu yönetmeye çalışıyor.

(K8- Otoriter ve Baskıcı Tutum)

(...)ilk defa birlikte çalıştığı veya ilk defa burada tanıştığı diğer öğretmenlere karşı sanki birazcık böyle baskıcı bir tavır sergilemeye çalıştı ama o tavır dediğim gibi tutmadı. Tutmayınca da ister istemez yani müdürüm biraz geri çekilmek zorunda kaldı.(...) bu tip olaylarda da karşılaştık. Yani çıkarıp yani öncelikle bu işin yapılması gerektiğini müdür beyden başlayalım yani müdür bey kendisi öncelikle bunu dile getirmiyor yardımcılarını vasıtasıyla dile getiriyor. Eğer yardımcılarını da kalkıp da biz bu işin içinden çıkamadık dediği anda daha geçenlerde bir yaşadık bunu resmiyete dökme noktasında siz bu işi yapmalısınız yapmak zorundasınız. Zaten size verilmiş bir görevde şeklinde yazı olarak arkadaşların önüne kondu. (K5- Otoriter ve Baskıcı Tutum)

(...) Şöyle araya aracılar geliyor. Onlarla samimim olan arkadaşlarla bir şekilde iş yaptırıyor diye gördüm. Zaten dedim ya öğretmenin notlarına müdahale edilmesi çok hoş değil çünkü herkesin bir etkinlik alanı var uzmanlık alanı var. O da tabi ona göre tepki ve tavır takınıyor ister istemez. Burada genelde aracı da kullanılıyor ama ya tabi zamanla zaman her şeyin ilacı. (K16-Aracılık)

(...) Daha çok bireysel olarak görevlendirme değil de, toplu olarak veriliyor. Ya örnek veriyorum, beni alıyor o istemeyen arkadaşla beraber beni birlikte görevlendiriyor. Hani tek tek bireysel değil de, işte Türkçe öğretmenimiz bunu yapacak, matematik öğretmenimiz beden eğitimi öğretmenimiz bunu yapacak şeklinde değil de, daha çok hani beni samimi gördüğü için görev almak istemeyen arkadaşla beni birlikte o göreve veriyor. O da zaten beni kırmayacağı için beraber o görevin üstesinden getiriyoruz. Yani bu şekilde daha önce de böyle, bu şekilde yapmıştı müdürümüz. Benim samimiyetime güvenerekten hani onların arası zaten iyi, bu işi yaparlar Ali'yi kırmaz diyerekten... (K14-Aracılık)

(...) Çok baskı değil ama gene de istediğini mesela yapmıyor. Mesela nedir izin alması gerekiyorsa o saatte hocam olmaz diyor. (K11-Takas)

(...)müdürümüz biraz duygusal birisidir. Böyle olunca bir iş yapıldığı zaman ya da yapılmadığı zaman karşımızda neyle karşılaşacağımızı hemen hemen tahmin edebiliyoruz. WhatsApp' tan uzun duygusal mesajlar...Ben size bunları bunları yapmıştım, ama siz bunları yapmadınız tarzında... (K16-Takas)

(...)ve bu şekilde biraz yürütmeye çalışıyor. Öğretmenleri çok fazla yani açıkçası rahat bırakıyor desem yeridir, yani çok böyle sıkmadan kasmadan ama genellikle de biraz da duygusal bir yapısını kullanıyor desem yeridir. (K16-Otorite Yoksunluğu)

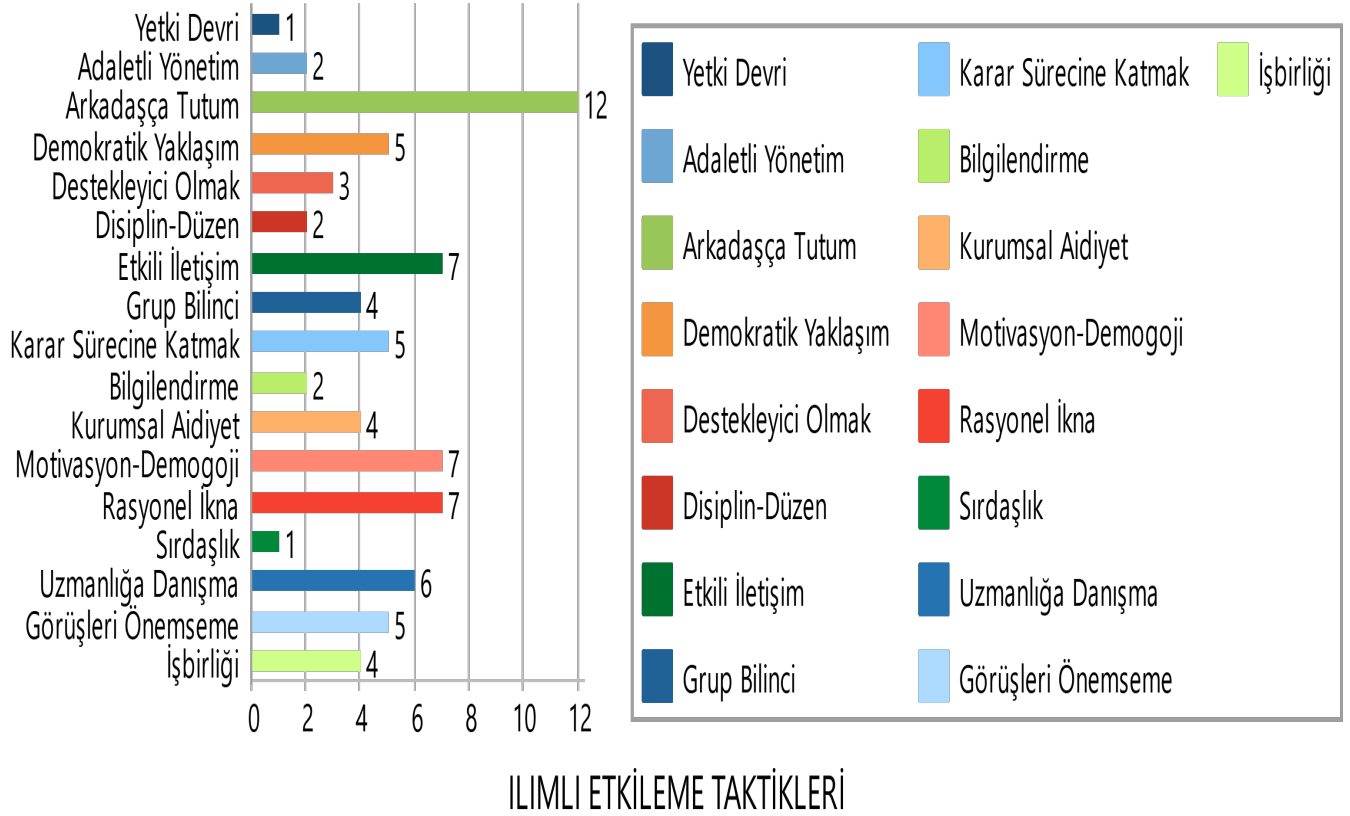
(...)Mevcut görevler neyse karşılıklı yapmaya çalıştık. Ama daha önceki idarecilerle emrivaki verilen ve bana ve mantığıma yatmayan görevlerle ilgili sürtüşme yaşadım. Orada yaşadığımda da okul idaresi ile aramız açıldı, kendi işini yaptım. Ama verilen görevlere de pek sıcak bakmadım. (K6-Hoşgörüsüzlük)

(...)Ya diğer okullarla karşılaştırma yaptıklarını rastladım. Diğer okullar bunu yapıyor. İşte küçük merkezi olmayan okullar böyle böyle yapıyor diye kıyaslamalar yoluna gidip etkilemeye çalıştığını, hani buranın nasıl bir okul olduğunu, genel amaçlarımızı, ideallerimizi ortaya koyup bizi motive etmeye çalıştığını gözlemliyorum (K16-Kıyaslama)

İlimli Etkileme Taktikleri

Aşağıda verilen Şekil 2 incelendiğinde ortaokullarda yöneticilerin uyguladıkları ilimli ikna taktiklerine yönelik detaylı bilgiye erişilebilmektedir.

Şekil 2. Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaokullarda Kullanılan İlimli Taktikler



Tablo 3 ve Şekil 2’de ortaokul yöneticileri tarafından kullanılmakta olan ilimli etkileme yollarına ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...)Köy okulu olduğu için de takdir edersiniz ki köy okullarında böyle daha sıcak daha aile ortamı olabilen bir okul var ki bizim müdürümüzün kendisinin bir söylemi vardır sürekli der ki biz burada bir aileyiz, iki okuluz, ilkokul ve ortaokul olmak üzere ayrıdır, müdürümüz tektir, müdür yardımcılarımız birer tanedir ama yine de ilkokul-ortaokul her zaman aileyiz der. O yüzden idari anlamda idarecilerimizle hem müdür hem de müdür yardımcımızla çok güzel, böyle sıcak, aynı ortamda ilişkilerimiz var bizim. (K9, Arkadaşça Tutum)

(...)Öncelikle şunu söylemek isterim ki şimdiye kadar çalışmış olduğum pek çok idareci oldu, pek çok yönetici oldu. Bu idareciler arasında şimdi, şu anda çalıştığım arkadaşlar müdürüm olsun müdür yardımcıları olsun daha böyle ilişkileri sıcak tutarak, araya mesafeler koyarak değil de, daha yakın bir duruş sergileyerek bu eğitim faaliyetlerini yönetmemiz noktasında birlikte hareket etmemizi istiyorlar. (...) Şu anda da çalıştığım arkadaşlar az önce dediğim gibi samimiyetlerini ortaya koyarak daha yakın bir ilişki kurarak okuldaki ilişkilerin, okuldaki çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için böyle bir anlayış sergiliyorlar. Biz de onların atmış oldukları adımlara karşılık adımlar atarak, nasıl denir eğitim öğretim faaliyetlerimizi devam ettiriyoruz Yusuf hocam (K5, Arkadaşça Tutum)

(...)İşin içine bir de samimiyet girince art niyet olmayınca gönül rahatlığıyla huzur içerisinde yapabiliyoruz genelde sıkıntı olmuyor. Ne bileyim işte DYK olur ya da işte belirli gün ve haftalar olur veya bir kutlama olur veya anlık gelişen bir program olur dediğim gibi yani hem branş gereği hem de zaten belli oluyor bu karşı taraftaki idarecinin samimiyeti belirleyici oluyor. (K2, Arkadaşça Tutum)

(...) ben ama yine de insanoğlunda yani aidiyet duygusunu en çok geliştiren şey sevgi temelli motivasyondur. Ben buradaki yani okulumuzda da idarecilerin sevgi temel motivasyonu kullandıklarını gözlemliyorum o yüzden bu konuda ben olumlu buluyorum idarecilerimizi. (K1, Arkadaşça Tutum)

(...)Bunun öncelikle idarecilikten, müdürlükten, müdür yardımcılığından ayrı olarak insanlık olduğunu düşünüyorum. Yani burada kimse kimsenin işini yaptığını gözetlemiyor, kimse kameraları takip etmiyor, herkes işini biliyor, herkes görevini yapıyor ve müdürle de artık arada arkadaşlık bağı var. Ben bunun okulun ortamına yansıdığını çok düşünüyorum. İkisi de bu alanda çok iyiler. (K13, Arkadaşça Tutum)

(...)Biz okula böyle koşa koşa arkamıza dönüp gideceğimiz bir yer olarak değil de hatta okul çıkışlarında kaldığımız bile oluyor. Buradaki ortamı atmosferi çok etkiliyor yani

müdürümüzün o yapısı. Arkadaşları arkadaşlık ilişkisini buradaki bence çok etkiliyor. Müdür (K15, Arkadaşça Tutum)

(...)Şimdi arkadaş ortamı olduğu için bir hatır gönül ilişkisi var zaten ister istemez. idarecilerimizi kıramıyoruz. Yani bir istekte buldukları zaman elimizden geldiğince yapmaya çalışırız. (K12, Arkadaşça Tutum)

(...)okulumuzdaki müdür ve müdür yardımcılarının genelde daha önceki çalıştığım okula göre baktığım zaman yani bana göre yöneticilik özelliklerinin gayet iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü iletişim konularında çok iyiler. Bizlere yardımcı oluyorlar, öğretmen öğrenci hani araya bir mesafe koymuyorlar yani. Hani davranışları bizlere karşı arkadaş gibi yaklaşımları. Bizlerle iletişimlerinin sağlam olduğunu düşünüyorum. Bu da bizim okulumuzdaki ilerleyişin daha hızlı seviyelere çıkarmasına katkı sağladığını düşünüyorum. (K14, Arkadaşça Tutum)

(...)Diğer noktalar işte gönüllülük esasına dayanan ya da zorunluluk olmayan durumlarda; projeler olsun, ders dışı etkinlikler olsun, bunlarda ise genelde müdürümüz bize mesela olanaklarımızı sunar. Neler yapılacak, bir proje var, Tübitak var, etkinlik var yapabilir miyiz, yaparsak bize neler katar, yapmadığımız durumda mesela ne tür sıkıntılarla karşılaşabiliriz, işte birkaç yıldır yapmadık bu yıl yaparsak daha iyi olur gibi... (K9, Rasyonel İkna)

(...)Mesela bir Erasmus projesine başvurmamız istenmişti. Şöyle söylenmişti hani yani milli eğitimden okullarda projeler yapılması istendiği, her müdürden okulunda projeler yapılması istendiği, bu okulda da yapılması gerektiği ve hani olumlu yönleri de olacak hem öğrencileri hem öğretmenleri geliştirmek açısından olumlu yönleri de olacak, yapılması gerektiği ve sadece bunun için tek bir kişinin görevi olmasın da, bir proje kurulu kurulabileceğini buna göre paylaşım yapılabileceği bilgileri verilerek motive yoluna gidilmişti. Yani açıkça açıkladılar, bilgi vererek ve hani tek bir kişi değil de bir kaç kişi gerekirse kurul kurularak yapılabileceği şeklinde söylenmişti. (K15, Rasyonel İkna)

(...) Yani yöneticilerimiz genellikle kurumlar vasıtasıyla mümkün olduğu kadar iş ve işlemleri öğretmenlerle bilgilendirme yoluyla paylaşarak yönetim tarzı uyguluyorlar yani fikirleri alınıyor öğretmenlerin de aynı kararda. Bu açıdan yönetim tarzı olarak bir olumsuzluk görmüyorum. Öğretmenlerim demokratik olarak fikirler falan alınıyor.

(K1, , Rasyonel İkna)

(...) Aynı zamanda da bir iş birisinin üzerine yüklenip bırakılmaz. Müdürümüz motive edici bir dil kullanılır dediğim gibi. Hem müdürümüz hem müdür yardımcımız için yöneticilik özellikleri bakımından işin içinde yoğrulmuş yani yıllardır idarecilik yaptıkları için, öğretmenle nasıl konuşmaları gerektiğini bilen, ne konularda yardımcı olabilecek, özellikle bayan öğretmenlerin işte bizlerin çoluk çocuk vs işlemlerimiz olduğu için onlarda da bize her konuda yardımcı olan, iş noktasında da bizi motive edici bir dil kullanan kişiler diyebilirim. (K9, Motivasyon -Demogoji)

(...)müdür bey sen zaten bu işi yaparsın, şimdiye kadar da zaten tecrüben vardır, yaptığınızı da ben bunu duydum da şahit de oldum noktasında bir yaklaşım sergileyince dedim hayır niye yapmayalım? Yani hiç sıkıntı yok, yaptık (K5, Motivasyon -Demogoji)

(...)bir iş yapılacakken ya da öğretmen ikna etmek için kullanılan yöntem genelde öğretmenin kişisel gücüne değer verip kişisel gücüyle bir başarı sağlayacağını hep ifadeler oluyor genelde. Bu da hep bizi olumlu motive eder yani ne bileyim bir makam mevki koltuk ya da yasalardan aldığı güçle değil yani başarabileceğimizi ikna etme noktasında beraber güçlü olabileceğimizi ve bizim de buna katkı sağlayarak efendime söyleyeyim çalışma yapmamıza istekli hale getirir. (K2, Motivasyon -Demogoji)

(...)aslında şu şekilde motive ediyorlar. Biz bunları daha önce senle yaptık ve başardık. Senin bu işi yapabileceğini düşünüyorum, inanıyorum tarzında konuşarak beni motive ediyorlar. Hani zaten bu şekilde geldiği zaman, insan zaten hani müdürüm, hocam bu işi bana değil de başkasına verin deme şansı bırakmıyor aslında bize. Hani bu tarz olunca

biz de bundan daha istekli yapalım hocam siz nasıl uygun görürseniz müdürüm. Yani o şekilde yaklaşımda bulunuyorlar. (K14, Motivasyon -Demogoji)

(...)Şimdi bu çalıştığım okuldan önce çalıştığım bir okul vardı. Oranın bir baş müdür muavini vardı yani emekliliği yaklaşmış bir büyüğümüz. Ama öyle bir yapısı vardı ki verdiğiniz selamı dahi adamına göre alır veya almazdı yani. Yani ben bu adamı gördüğüm zaman çok özür diliyorum yani o baş müdür yardımcısı abimizi gördüğüm zaman selam vermek istemezdim. Yani şimdi bu ortama bir bu şekilde giriş var, bir de sabah kalktığınız zaman idarecinizle karşılaştınız ama ayaküstü de olsa bir derse gitmeden önce bir gün öncesinde veya içinde bulunduğunuz ortamla alakalı ayaküstü bir sohbetiniz dahi sizi çok rahatlıkla hem okula, hem derse, hem öğrencilerinize daha motive edecektir diye düşünüyorum. Belki bunu yapıyoruz zaten yani biz. (K5, Etkili İletişim)

(...)İkisinden de öyle hani buyurgan, dikte edici ya da hani bazen ters tepebilir çünkü bu tavır. Hiç onlarda öyle bir şeye rastlamadım. Bu da okulun iklimini gerçekten olumlu bir şekilde etkiliyor. Herkesin severek geldiğini düşünüyorum ben okula. (K15, Etkili İletişim)

(...)okulumuzdaki müdür ve müdür yardımcılarının genelde daha önceki çalıştığım okula göre baktığım zaman yani bana göre yöneticilik özelliklerinin gayet iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü iletişim konularında çok iyiler. Bizlere yardımcı oluyorlar, öğretmen öğrenci hani araya bir mesafe koymuyorlar yani. Hani davranışları bizlere karşı arkadaş gibi yaklaşımları. Bizlerle iletişimlerinin sağlam olduğunu düşünüyorum. Bu da bizim okulumuzdaki ilerleyişin daha hızlı seviyelere çıkarmasına katkı sağladığını düşünüyorum. (K14, Etkili İletişim)

Hem Şekil 2 incelendiğinde hem de öğretmen görüşleri okunduğunda halihazırda ortaokullarımızda kullanılan ılımlı ikna taktiklerinin arkadaşça tutum (f = 12), etkili iletişim (f = 7), motivasyon - demogoji (f = 7), rasyonel ikna (f = 7) oldukları görülmektedir. Bu taktikler öğretmenleri motive etmekte çok sık kullanılmakla beraber yöneticilerimiz uzmanlığa danışma (f = 6), demokratik yaklaşım (f = 5), karar sürecine katma (f = 5),

görüşleri önemseme (f = 5), grup bilinci (f = 4), kurumsal aidiyet (f = 4), işbirliği (f = 4), destekleyicilik (f = 3), adaletli yaklaşım (f = 2), disiplin – düzen (f = 2), bilgilendirme (f = 1), yetki devri (f = 1) ve sırdaşlık (f = 1) gibi taktiklerden de faydalanmaktadırlar.

(...)Yani bunlarda projeler açıklandığında mesela müdürümüz der ki yapacak mıyız? Bu sene proje yapabilecek misiniz? Ders ağırlığınız nedir? Ya da aklında bir proje var mı? Nasıl yapabiliriz? Biz ne yapabiliriz? Bunun için ekonomik anlamda biz ne destek istiyorsunuz vs.. Biz bunları sunarız müdürümüze hocam şunu yapabilirim ya da biz kendimiz de böyle, ben mesela çok fazla ders dışı etkinlik düzenleyen bir insanım. Çocukları muhakkak işte sürekli gezilere götürün, sahaf bilinci oluşturmaya çalışın, okul gezileri yaparız, piknikler düzenleriz vs sinema tiyatro bunlarda da ben talibim. İletirim hocam şöyle şöyle diye ve birlikte bu şeyleri yaparız. (K9, Uzmanlığa Danışma)

(...) benim branşım Fen Bilgisi olduğu için Tübitak da genelde fen bilgisi ile ilgili proje hazırlanıyor. Tabi bizatihi bizi ilgilendirir bu projeler. Bizim bu projenin başında olmamızı ya da işte beraber yapmamızı söylerken branşımızın bize vermiş olduğu güçten faydalanmak istediğini yani daha doğrusu sahip olduğumuz işte geçmişteki tecrübeler ve zamanında yapmış olduğumuz projeler ve branşımız gereği bu projeyi yaparsak daha da başarılı olabileceğimizi bize söylüyorlar. (K2, Uzmanlığa Danışma)

(...) yani o bizi mutlu ediyor aslında. Hani bir insanı aslında ya sen bu konu hakkında bilgin var, sen yaparsın ya da bak biz bunu düşünemeyiz sen bunu düşünebilirsin gibi motive edince daha kolay, daha iyi oluyor bizim için. (K14, Uzmanlığa Danışma)

(...) O yüzden biz idarecimiz de müdürümüzle de olsun, müdür yardımcımızla da olsun her konuda kendi kişisel meselelerimiz olsun, okulun işleyişi olsun konuşarak nasıl yapabiliriz, yapacak mıyız, yapmayacak mıyız ortak karar alırız. (K9, Karar Sürecine Katma)

(...) herhangi bir etkinlik herhangi bir proje yapılacak olduğunda bir veya birden fazla öğretmen gerekebiliyor. Bu noktada okul müdürü odasına davet edip, çağırıp demiyorum,

güzel bir dille davet edip öncelikle projeyi anlatıyor bize. Şunu yapacağız, şöyle yapacağız, geçmiş yıllarda bu tarz bir projede görev alan oldu mu, ne gibi çalışmalar yapıldı gibi. Hani okula gelen iki sene oluyor müdür bey. Bu süreçte ben yokken eğer çalışmalar yapıldıysa nasıl yaptınız, hangi etkinlikleri ortaya koydunuz şeklinde önce genel bir bilgi alıyor. Bu bilgiyi aldıktan sonra onu yürüten arkadaşları eğer grup çalışması yapılacaksa grubun lideri olarak tayin ediyor, diğer arkadaşların da onayı ile onun koordinesinde grup başkanı seçilen arkadaşın koordinesinde projeler yürütülüyor. Bu da daha önceki yıllarda yapıldığı, örneklendiği, tecrübe edildiği için daha rahat bir şekilde ortaya çıkmasını sağlıyor (K4, Karar Sürecine Katma)

(...) Hocam bizim yöneticilerimizle aramızdaki dil sevgi dili. Yani gerçekten de bizimki sevgi dili. Hani biz işin resmiyetini konuşmuyoruz. Bunu yaparsak şey olur, yapmazsak falan. Bizde böyle bir şey yok, bir iş vardır yapılacak müdürümüz arar ya da gelir ya da bizi çağırır. Şu, şu yapılacak nasıl yapabiliriz, yapabilir miyiz, durumumuz uygun mu, öğrencimiz uygun mu, ya şunu mu yapsak, ne yapalım hani karşılıklı bir alışveriş içerisinde, bilgi alışverişi içerisinde, sevgi diliyle... (K9, Görüşleri Önemseme)

(...) Şimdi şöyle okuldaki gerek müdürüm olsun gerek müdür yardımcım olsun iletişim tarzlarında herhangi bir sıkıntı görmüyorum. Kendimizi rahatlıkla ifade edebiliyoruz. Herhangi bir sıkıntı veya problem olduğunda rahatlıkla gerek Müdür Bey'in olsun gerek yardımcısı olsun kapısını çalıp, içeriye girip, durum hakkında detaylı bir şekilde görüşebiliyoruz. Bu noktada herhangi birimiz amir memur ilişkisini çok fazla hissetmiyoruz. (K4, Görüşleri Önemseme)

(...)herkesi asker gibi dizip böyle karşısına işte şunu yapacağız, bunu yapan var mı şeklinde değil de, masanın etrafında oturup çayınızı kahvemizi yudumlarırken bu konuda karşılıklı fikir alışverişleri çerçevesinde ortaya çıkıyor. Ne yapılacağı, ortaya çıkaracağımız projenin de hatta kaşı gözü biraz daha belli oluyor. Orada neler yapılabileceğini anlatıyor. Biz konuşuyoruz, bir beyin fırtınası şeklinde bir taslak oluşturuyoruz. (K4, Görüşleri Önemseme)

(...) Bu açıdan yönetim tarzı olarak bir olumsuzluk görmüyorum. Öğretmenlerim demokratik olarak fikirler falan alınıyor. (K1, Demokratik Yaklaşım)

(...) Bu pandemi döneminde il hızı sıhha ekibinde görev vardı insanlar bu dönemde hastalığın etkilerinden korkuyordu, kendisine bulaşmasından korkuyordu biliyorsunuz. Biz o dönemde ne yaptık, kura yöntemi çektik herkesin ismini küçük kağıtlara yazdık, herkes bunu kabul etti, kurada çıkarsa tabii ki katılımı şeklinde, kura yöntemiyle bu işin üstesinden gelmiştik hocam. Olabilir mi olabilir, yapılabilir mi yapılabilir herkes kabul ediyorsa. (K4, Demokratik Yaklaşım)

(...)Biz diliyle hitap ediyor diyebilirim. Yani ne demek istiyorum yani biz idareci olarak ayrı bir noktadayız siz öğretmenler olarak ayrı noktadasınız şeklinde değil. Birlikte olduğumuzu hissediyoruz bu noktada. Başarının da başarısızlığın da bizim olduğunu, sadece işte öğretmenlerin bu başarısızlığın veya elde edilecek başarının altında ezilmeyeceği veya çok çok bulutların üzerine çıkmayacağını hissettirip, hep birlikte karar alma mekanizmasını harekete geçiriyorlar. (K4, Grup Bilinci)

(...) birlikte yemek yiyoruz, yemekler olsun işte aile görüşmeleri olsun zaten bizim bir fonumuz var. Nasıl fon işte düğünü olan öğretmenlerimize işte torunu olan, çocuğu olan, cenazesi olan burada beraber katılım, beraber etkinlikler yaptığımız için bir aile ortam oluyor, samimi oluyor. Yani amirlikten ziyade hatır gönül ilişkisi olan arkadaş ilişkisi olan... (K12, Grup Bilinci)

(...)Yani idarecilerimiz yani nasıl söyleyeyim ben daha fazla aidiyet hissedebiliyorum okula karşı. Çünkü şöyle söyleyeyim idareciler bizi kendilerinden pek ayırt etmiyorlar yani onlar da doğal olarak idarenin bir parçasıymış gibi davrandıkları için motive olmakta bir zorluk çekmiyorum (K1, Kurumsal Aidiyet)

(...) Bir takım projelerimiz vardı. Diğer okullar birçok proje çıkartmış, bizim okuldan proje az olduğu için tabii biz de diğer okullardan geri kalmamak için yani sonuçta proje olmadığı zaman bizim amirlerimiz de kendi amirlerinden baskı görüyorlar, tabii biz de buna

üzülüyoruz. Bize yansıtıyorlar çoğu olayları onların zor duruma düşmemesi işte okulumuzun da diğer okullardan geri kalmaması için tübitak projemizi yaptık. (K12, Kurumsal Aidiyet)

(...)Yani hiçbir şekilde ben bugüne kadar hani bir işi bize dikte edildiğini falan görmedim. Yani hep böyle hoşgörülle yapılması gerekiyor, ortaklaşa, hani işbölümü yapılması gerekiyor. Herkesin elini işin altına koyması gerekiyor hani hep bu şekilde şimdiye kadar yapıldı. (K15, İşbirliği)

(...)Müdürümüz çok babacan bir insandır zaten. Hani bizi alır, bunlar yapılacak. Yapabilir miyiz, imkanlarımız ne kadar, nasıl yapacağız, yine kendisi de her zaman çalışır. (K9, İşbirliği)

(...)Ne gibi çalışmalarını yaptığımız, kaç kişiyle bir grup oluşturduğumuz, öğrencileri nasıl seçtiğimize dair üzerinde konuştuk kılık kıyafet, kostüm, araç gereç gibi malzemeler konusunda müdür bey yeterince destekleyici oldu yine. Aşağı yukarı bir aylık bir ekip çalışmasıyla bu projeyi yürüttük. Yani diyebileceğim şey ikna yöntemi veya bizi işin içerisinde hissettirmesinin okulun başarısıyla yakından ilişkili olduğu için bu tarz konular (...) (K4, Destekleyici Olmak)

(...) Sahip oldukları yönetim tarzını da; en önemli özellik adaleti ekleyebilirim. Çünkü okulda tabii sürtüşmeler de oluyor, 30 öğretmenimiz var. Arada bazı gerginlikler yaşanabiliyor, idareyle de yaşanıyor bu gerginlikler. Ama bunlar hiçbir zaman asıl işlerine engel olmuyor. Yani hani benle arası iyi diğerleriyle kötü, buna farklı davranayım olmuyor. O yüzden ben adalet yönünden de çok güçlü olduklarını düşünüyorum. (K13, Adaletli Yönetim)

(...) Tabi bununla beraber disiplin de şart. Disiplinin kıvamında kararında olması lazım az da zararlı çokta. Bunu zaten idareci tecrübesiyle daha önceki zamanlarda uygulanmıştır yapmıştır. Dolayısıyla muhakkak bunlar olunca okuldaki başarının artmasında

öğretmenler de istekli olacaktır dolayısıyla etkili iletişimle beraber disiplin öğretmenleri beraber çalışmaya teşvik edecektir (K2, Disiplin-Düzen)

(...)yani hem konu hakkında bilgilendirme yapıyorlar hem de bu konunun hem okul hem de çalışacak yani bu işi yapacak öğretmenin açısından getirisini de anlatıyorlar yani anlatabiliyor muyum yani sonuçta bu yapılan iş ve işlemlerden veya çalışmalarda öğretmenler ödüller alıyorlar. Bunları faydasından gelecekte neler getireceğinden bahsedebiliyorlar. Yani bu da motive ederken hem öğretmeni işin içine katarak aidiyet duygusunu geliştirebiliyor hem de öğretmenim menfaatlerine de hitap edebiliyor. (K1, Bilgilendirme)

Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Yansımalarına İlişkin Bulgular

Ortaokullarda kullanılan etkileme taktiklerinin eğitim öğretim sürecine, okullara ve öğrencilere yansımalarına ilişkin öğretmen görüşlerini almak amacıyla görüşme formunda sorulan ikinci soru; 'Okul yöneticilerinizin öğretmenleri ikna etmek için kullandıkları stratejiler ve eğitim öğretim sürecine yansımaları hakkında ne düşünüyorsunuz?' şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlardan elde edilen veriler kategori ve kodlara dönüştürülerek Tablo 4'te gösterilmiştir.

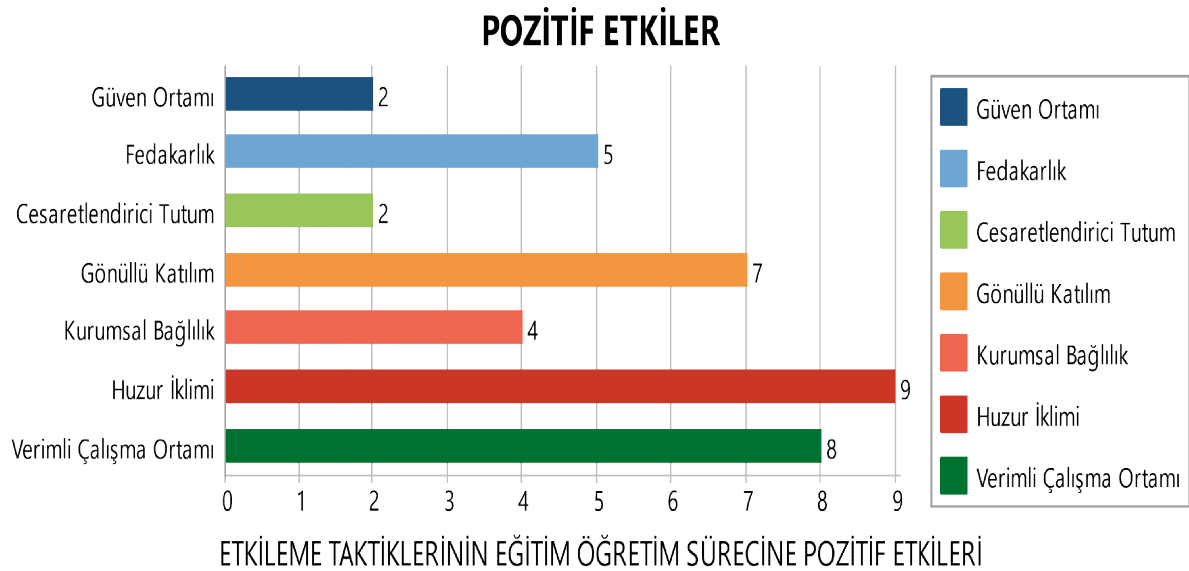
Tablo 4. Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Yansımaları

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	f
Pozitif Etkiler	Huzur İklimi	K10,K9,K11,K5,K1,K12,K13	9
	Verimli Çalışma Ortamı	K4,K9,K10,K11,K12,K13,K14,K16	8
	Gönüllü Katılım	K2,K11,K13,K14,K15,K16	7
	Fedakarlık	K13,K14,K15	5
	Kurumsal Bağlılık	K3,K10,K11,K13	4
	Cesaretlendirici Tutum	K9,K16	2
	Güven Ortamı	K13,K14	2

Negatif Etkiler	Düşük Motivasyon	K6,K16	3
	Huzursuzluk	K5,K16	2
	Gruplaşma	K3,K16	2
	Eğitim Öğretimde Başarısızlık	K7	1

Tablo 4 incelendiğinde ortaokullarda çalışmakta olan farklı branşlardan öğretmenlerin okulların yöneticileri tarafından başvurulan etkileme taktiklerinin eğitim öğretim sürecine pozitif ve negatif etkilerinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen pozitif etkilerden huzur iklimini (f=9) sağlaması en çok karşılaşılan durum olmakla beraber, verimli çalışma ortamı (f=8), gönüllü katılım (f=7), fedakarlık (f=5), kurumsal bağlılık (f=4), cesaretlendirici tutum (f=2) ve güven ortamı (f=2) peşi sıra gelen farklı durumlardır. Aynı dağılımı aşağıda verilen Şekil 3'te de görülebilmektedir.

Şekil 3. Öğretmen Görüşlerine Göre Kullanılan Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretime Pozitif Yansımaları



Öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin başvurduğu etkileme taktiklerinin eğitim öğretim sürecine pozitif etkilerine ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

(...)Bunun eğitime yansması şu olur yukardan aşağı yani motivasyonda da bir hiyerarşi vardır bana göre yani sevgi temelli motivasyonu artırarak kullandığı zaman öğretmene de öğrenciye karşı veya veliye karşı aynı şekilde okuldaki huzur iklimi daha kolay oluşabiliyor yani bence daha başarılı olur (K1, Huzur İklimi)

(...) Mesela yöneticilerimizin davranışlarına baktığımızda, ders programının ayarlanması, müdürümüzden hocam benim şu günün boşaltılabilir mi ya da işte şu saatte çocuğumuz hastalandığında hocam bugün çocuk hasta bırakacak kimse yok vs. gibi durumlarda bize karşı çok olumlu bir dil kullanmaları, bize her anlamda kaygı yaşatmadan doğrudan sıkıntımızı çözecek bir şekilde muamele etmeleri benim şahsen öğretmenlik açısından davranışlarıma yansıyor. Çünkü ben buraya sıkılmadan bunalmadan geliyorum. Öyle olduğu zaman da derslerime daha aktif bir şekilde giriyorum, daha güzel bir sonuç alıyoruz öğrencilerle diye düşünüyorum. (K9, Huzur İklimi)

(...) çok samimi söylüyorum hiçbir zaman ayaklarım idareci anlamında geri geri gitmiyor. Hani öğrenci profilimiz çok iyi değil o anlamda sıkıntılar yaşıyoruz. Bazen işte verim alamadığımız için, hani körelmiş hissediyoruz kendimizi ama idareci anlamında ben de hani yedi yıldır kesinlikle ne müdürümüz ne müdür yardımcımız... Hiçbir zamana ya bugün de okula gidiyorum ya Allah kahretsin demedim yani (K10, Huzur İklimi)

(...) Ben dört yıldır bu okuldayım. Daha önce dört müdürle daha çalıştım. Diğer okullardan çok daha severek bu okulda çalışıyorum. Biz arkadaş ortamında da aynı şeyleri konuşuyoruz. Okulumuzun çok muhteşem, güzel bir iklimi var ve bunun en büyük sahibi, sebebi idare olduğunu düşünüyorum. Çünkü idare o kadar güzel bir iklim sağladı ki burada; herkes buraya evine gelir gibi geliyor, herkes burada çok mutlu. (K13, Huzur İklimi)

Sahip oldukları yönetim tarzını okulumuza etkileri nasıldır diyorsunuz, kendi adıma konuşuyorum tabii ki daha önceki yıllardan tecrübelerimi de işin içerisine katacak olursak insan kendisini rahat hissettiği veya iletişim kurabildiği insanlarla çalıştığı zaman daha

verimli oluyor ve ben de şu anda daha verimli olduğumu hissediyorum. (K4, Verimli Çalışma Ortamı)

(...) Çünkü ben buraya sıkılmadan bunalmadan geliyorum. Öyle olduğu zaman da derslerime daha aktif bir şekilde giriyorum, daha güzel bir sonuç alıyoruz öğrencilerle diye düşünüyorum. (K9, Verimli Çalışma Ortamı)

(...) Mesela birkaç yıl önce Tübitak yapalım demişti. Bütün öğretmenler canla başla çalıştı ve bunun karşılığında da müdürümüz hani bizi üzüyor. İşte izin konusu olsun başka sıkıntılar olsun bunları daha kolaylaştırıyor bizim için. (K10, Verimli Çalışma Ortamı)

(...) Bir aile ortamında okulumuzdaki idarecilerle zaten işi götürüyoruz ve bu da bizim okulumuzun başarısına zaten yansıyor. (K12, Verimli Çalışma Ortamı)

(...) Tabi tabi. Çünkü eğer öğretmen önünü görürse kesinlikle olumlu katkı sağlıyor yani görevi olsun olmasın fark etmez muhakkak elini taşın altına koyar.

(K2, Gönüllü Katılım)

(...) aramızın iyi olduğu için iletişimimizden dolayı bir iş yaptıracağı zaman özellikle Tübitak veya başka bir şey olsun aramızdaki ilişkiden dolayı daha bir bana söylüyor direkt. Hani beni zorlama değil. Ben de müdürümü hem sevdiğim için hem böyle biraz arkadaşlık, muhabbetten dolayı biraz daha istiyorum yapmayı. Yani zor durumda bırakmak istemiyorum onları. (K11, Gönüllü Katılım)

O kadar güzel bir iklim var ki okulda, arkadaşlık bağı çok kuvvetli. Öyle olduğu için idare bir şey istediği zaman bizden, biz gönüllü olarak zaten hemen yapıyoruz, geri çevirmiyoruz. (K13, Gönüllü Katılım)

Şu an bu görüşmeyi yaptığımız kütüphanemizi bu sene kurduk. Müdürümüz ve yardımcısı buna ön ayak oldular. Bu okuldaki bütün öğretmenler ellerine boyalar alarak herkes bir parçasını boyadılar. Yani karşılıklı dediğim gibi güven olduktan sonra ortaya çok güzel şeyler çıkıyor. (K13, Fedakarlık)

(...)bizleri ikna etme sürecinde derken yani zaten bu okulumuzdaki o sıcak ortam oluşturdukları için idarecilerimiz, bizim hani bu işlerle ilgili kendimiz zaten hani bu bize söylediği zaman ya hocam bugün şu faaliyetimiz var bu iş yapmamız gerekiyor dediği zaman biz zaten hiç ikiletmeden o işi elimizden geldiğince iyi yapmaya çalışıyoruz. (K14, Fedakarlık)

(...) Yaklaşım tarzları iyi olduğu için biz de onların dediklerini kırmamaya çalışıyoruz zaten. Elimizden geldiğince fazla yapmaya çalışıyoruz. (K14, Fedakarlık)

(...) Ben çok istekli değilim hani bu proje konularında. Bu da hani bir nevi öğrencilere de yansıyor tabii ki. Ama hani demiştim ya böyle Veli hocayı kırmak istemediğim için ya da hani aramızdaki samimiyete güvenerek yine yapmış oluyorum (K15, Fedakarlık)

Şöyle ki öğretmen karar sürecinde söz sahibi olduğu takdirde ve bunu bizzat yapılan etkinliklerde bunu gördüğü takdirde okuluna daha fazla sahip çıkacaktır. Yani çocuklara karşı olan tutumları daha da farklılaşacak. Kendi evladından ayırt etmeyecek. Çünkü ailenin reisi olan okul müdürü ailenin bütün fertlerine karşı demokratik bir yaklaşımda yaklaşım sergiliyor efendim görüşlerine saygı duyuyor onların görüşlerini istekleri yerine getirmek için elinden geleni yapıyorsa o öğretmen de o idareciye karşı elinden geleni yapmak zorunda hissedecektir. (K3, Kurumsal Bağlılık)

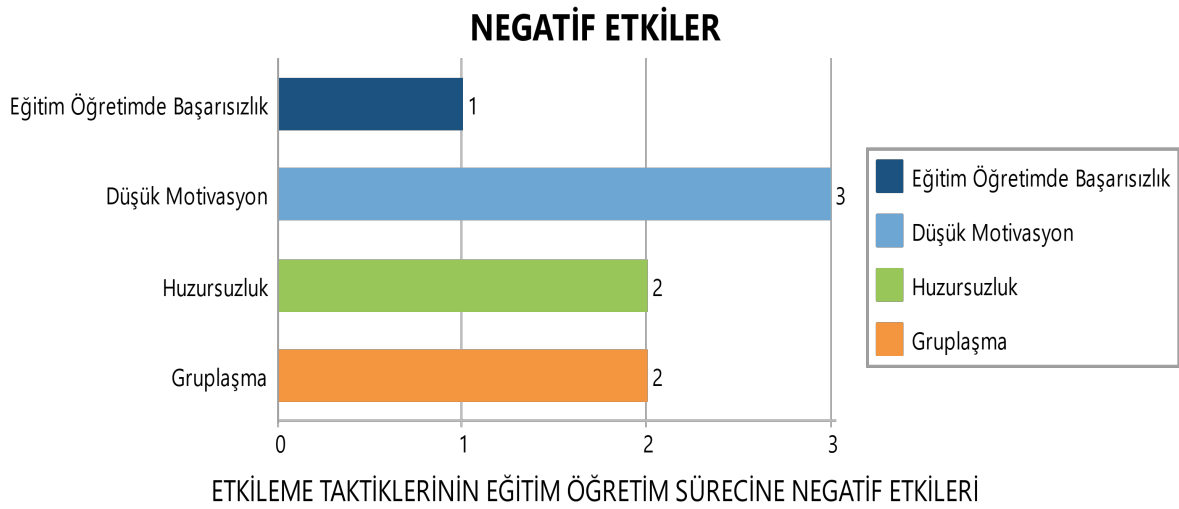
(...) Çünkü idare o kadar güzel bir iklim sağladı ki burada; herkes buraya evine gelir gibi geliyor, herkes burada çok mutlu. (K13, Kurumsal Bağlılık)

(...) buranın nasıl bir okul olduğunu, genel amaçlarımızı, ideallerimizi ortaya koyup bizi motive etmeye çalıştığını gözlemliyorum. Ve dediğim gibi yani bizim okulda genelde çok da zorlamadan bu işler oluyor. (K16, Cesaretlendirici Tutum)

(...) Fazladan iş yükü yüklemiyor idarecilerimiz bize. Olması gerektiğinin dışına çıkmıyorlar. Biz onlara güveniyoruz, onlar bize güveniyor. Karşılıklı bir güven temelinde bunları yapıyoruz. (K13, Güven Ortamı)

Diğer taraftan yöneticiler tarafından kullanılan ikna yöntemlerinin okula olan negatif etkileri düşünülürse ilk olarak düşük motivasyon (f=3) ile karşılaşılmaktadır. Sonrasında huzursuzluk (f=2), gruplaşma (f=2) ve eğitim öğretimde başarısızlık (f=1) karşımıza çıkmaktadır. Aynı dağılım aşağıda verilen Şekil 4'te de görülebilmektedir.

Şekil 4. Öğretmen Görüşlerine Göre Kullanılan Etkileme Taktiklerinin Eğitim Öğretime Negatif Yansımaları



Öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin başvurduğu etkileme taktiklerinin eğitim öğretim sürecine negatif etkilerine ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

(...)olumsuz bir şekilde etkiler, çünkü motivasyonun düşer. Okula geldiğin zaman idarecilerle aran iyi değilse motivasyon otomatik olarak zaten hem karşıya hem sana yansıyor (K6, Düşük Motivasyon)

(...) ben çalışmayı seven birisiyim ama şu izlenim okulda yaratılıyor. Mesela her şey resmiyette, kağıt üzerinde iyi görünmek için. Ben iyi görünmek için bir şey yapacağım zaman motive olamıyorum. Yani yalandan olduğunu düşünüyorum. Böyle olduğu zaman bana olumsuz bir etkisi oluyor mu oluyor. (K16, Düşük Motivasyon)

(...) bir müddet sonra artık eğer siz okul müdürü ve müdür yardımcılılarıyla aynı frekansı yakalayamadıysanız okulu sabah işte saat 9:00'da geldiğiniz akşam saat 3:30-04.00'te

okulun bittiğinde çıkıp evinize gittiniz bir iş yeri olarak göreceksiniz. Ben bunu hakaten kendime zülüm olarak görürüm yani. Ben buraya severek gelmeliyim, ben buraya geldiğimde öğrencilerle sevgi dolu bir hissiyatla bir başlangıç yapmalıyım düşüncesiyle baktığım için. Yani benim burası hakikaten yani evimde şey varsa bir tadilat varsa benim kalacak yerim burasıdır. Ya ben sabahtan gelirim dersim de olmasa, yani yaz tatili de olsa, ben burada rahatlıkla vaktimi geçirebilmeliyim şeklinde bir ev gözüyle baktığım için bana ters geliyor (K5, Huzursuzluk)

(...) öğretmenler görüşlerinin dikkate alınmadığını fark ettikleri anda okul idaresine karşı açıkça olmasa bile üstü örtülü bir şekilde cephe alıyorlar. (K3, Gruplaşma)

(...) ben bu okula ilk geldiğimde 2014 yılında okulun Kırıkkale'deki yerine bakıyorum şu anki yerine bakıyorum tabii ki yani okul yönetiminin haricinde de farklı durumlar oldu okulumuzla ilgili ama bunun yöneticilikle de alakası olduğunu ben düşünüyorum. Bu anlamda belki şu hani okulumuzda zaman zaman yapılan deneme sınavlarındaki durum malum. Yani il içindeki sıralamasının sürekli geriye gittiğini maalesef görüyoruz. Burada okulun idaresinin hem akademik olarak hem de davranışlarının olumsuz etkilerinin olduğunu düşünüyorum ve gelecekte bunun devam edeceğini ne yazık ki söyleyebilirim (K7, Eğitim Öğretimde Başarısızlık)

Ortaokul Öğretmenlerine Göre İdeal Olan Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular

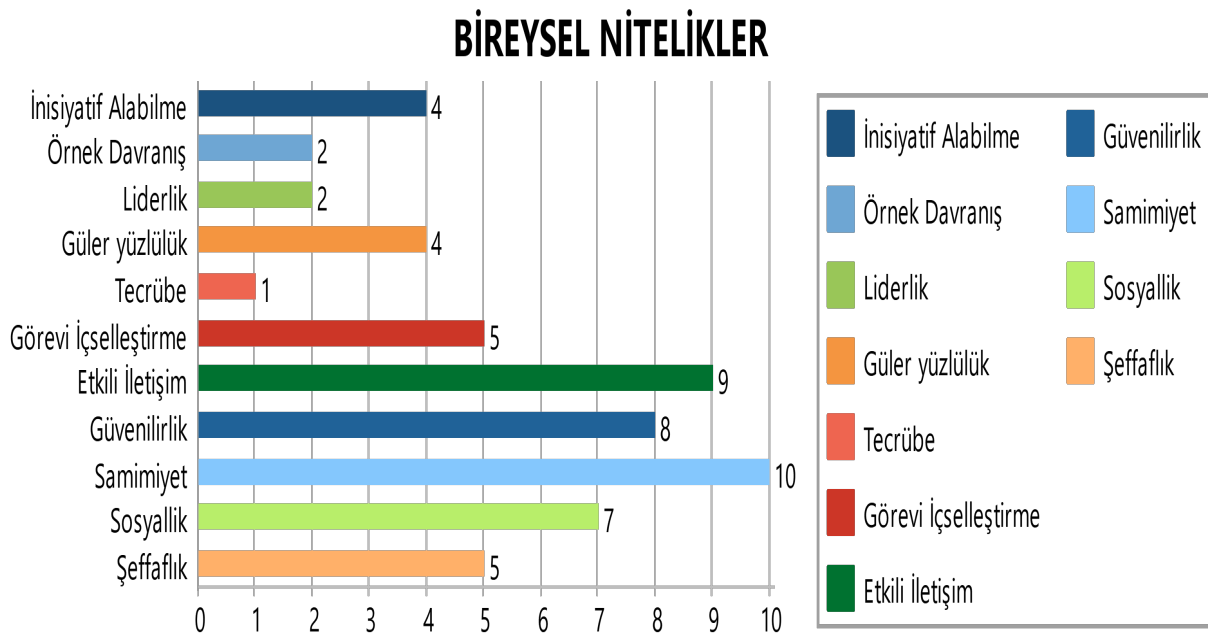
Çalışma grubunda yer alan ortaokulların farklı branşlarından öğretmenlerin düşüncesine göre yöneticilerin başvurmaları gereken ikna taktiklerini belirleyebilmek amacıyla sorulan dördüncü soru; ' Okul yöneticilerinizin hangi davranışları, sizin verimli ve başarılı bir dönem geçirmeniz üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir? Örnek verebilir misiniz?' şeklinde ve bir diğer soru olan beşinci soru; 'Bugün itibarıyla bu okulda göreve atanmış bir okul müdürü veya müdür yardımcısı olsaydınız şu anda çalışma arkadaşlarınız olan öğretmenlere, Milli Eğitim Bakanlığı veya Müdürlüğü tarafından yapılması emredilmiş herhangi bir işi nasıl yaptırırdınız?' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. Öğretmenler Görüşlerine Göre İdeal Olan Etkileme Taktikleri

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	f
Bireysel Nitelikler	Samimiyet	K1,K2,K3,K5,K7,K11,K14,K15	10
	Etkili İletişim	K3,K4,K6,K7,K9,K10,K14,K15	9
	Güvenilirlik	K3,K8,K10,K13	8
	Sosyallik	K1,K2,K3,K5,K7,K11,K14,K15	7
	Şeffaflık	K3,K4,K5,K7,K13	5
	Görevi İçselleştirme	K6,K7,K16	5
	İnisiyatif Alabilme	K11,K12,K16	4
	Güler yüzlülük	K6,K7,K11,K13	4
	Liderlik	K7,K16	2
	Örnek Davranış	K8,K16	2
	Tecrübe	K6	1
Örgütsel Nitelikler	Motivasyon	K4,K8,K9,K12,K16	7
	Rasyonel İkna	K3,K5,K7,K9,K11,K16	7
	Adalet	K2,K7,K10,K15	5
	Yetkisini Kullanabilme	K4,K7,K10,K13	5
	Tanıma ve Önemseme	K1,K3,K9	4
	Öğretmen Çıkarlarını Gözetme	K9,K11,K12,K16	4
	Öğretmen Grubuna Dahil Olma	K1,K5,K9	3
	Karara Katma	K1,K3	3
	Uzmanlığına Danışma	K1,K3,K11	3
	İşbirliği	K2,K11,K15	3
	Destekleyici Olmak	K3	2
	Örgüt İhtiyaçlarını Gözetmek	K1,K16	2
	Demokratik Olmak	K15	1

Görüşme formunda sorulan dördüncü ve beşinci sorularla ortaokul yöneticilerinin başvurmaları gereken etkilme taktikleri belirlenmeye çalışılmış ve ortaya çıkan kodlar bu yöneticilerin sahip olması gereken bireysel ve örgütsel nitelikler kategorileri adı altında toplanmıştır. Bireysel nitelikler kategorisine bakıldığında yöneticilerden öncelikle samimiyetin (f=10) beklendiği söylenebilir. Bu niteliği sırasıyla; etkili iletişim (f=9), güvenilirlik (f=8), sosyallik (f=7), şeffaflık (f=5), görevi içselleştirme (f=5), inisiyatif alabilme (f=4), güler yüzlülük (f=4), liderlik (f=4), örnek davranış (f=4), tecrübe (f=1) gibi vasıflar takip etmektedir. Bireysel niteliklerle ilgili yapılan bu dağılımı aşağıda verilen Şekil 5'te de görmek mümkündür.

Şekil 5. Ortaokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bireysel Nitelikler



ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMALARI GEREKEN BİREYSEL NİTELİKLER

Ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenleri etkin bir şekilde ikna etme becerisi için gerekli olan bireysel yönetici özellikleri hakkında bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

Yani belki benim branşım gereği biraz böyle düşünüyor da olabilirim ama dediğim gibi sevgi temelli aidiyet duygusunu geliştirecek motivasyon daha önemli. Yani motive ederken

sevgi ve aidiyet duygusunu geliştirir motivasyon şeklini daha etkin kullanırsa bence yani öğretmenleri daha fazla içine katar. (K1, Samimiyet)

(...)kesinlikle olmaz şurası böyle olacak burası boş olacak, nöbetine geleceksin demek yerine işte samimi ve adil bir şekilde davranıldığı zaman efendime söyleyim bu bizim okulumuzda daha verimli daha güzel daha başarılı bir eğitim üretime katkı sağlar. Çünkü öğretmen okula gelirken her gün düşünmüş gibi gelir. Böyle olunca da güle oynaya dersine girer çıkar, verim artar, başarı artar diye düşünüyorum (K2, Samimiyet)

Yani hani bu işi resmiyetle değil de daha çok bu işi beraber yaparsak hani gel bir masanın ucundan da beraber tutalım dediğimiz zaman daha iyi daha başarılı olacağımızı düşündüğüm için öğretmenlerimize daha samimi davranmayı tercih ederdim. (K14, Samimiyet)

(...)O yüzden idareciler samimiyeti şey olarak görmesinler yani öğretmen bu benim samimiyetimi kullanır. Ben onun karşısında yasal olarak kanun olarak durabilmek için ben ne kadar uzak durursam o kadar iyidir düşüncesine kapılmasınlar. Samimiyet dediğimiz yani laçkalıktan bahsetmiyorum veya ne derler ona çok böyle iç içe olmaktan bahsetmiyorum ama samimi duygular peşinde olan insanlar öğretmenler sonuçta birbirlerini anlıyorlar ve hakikaten bu okul ortamına da sirayet ediyor, ders ortamına da sirayet ediyor. Dediğim gibi yani ne kadar sevildiğinizi düşünüyorsanız veya ne kadar seviyorsanız bulunduğunuz ortamdaki yöneticileri, idarecileri, arkadaşlarınızı, sizin aidiyetiniz de okula bağlanma duygunuz da o kadar fazlalaşıyor ve verdiğiniz de o kadar fazla; fazla olarak yani öğrenciye verişiniz de, öğrenciye kattıklarınız da emin olun o noktada daha yükseklere tepelere çıkıyor. (K5, Samimiyet)

Çok arkadaşça olmasa bile resmi bir yapısı olsa bile yine aynı dediğim gibi eğer ki iletişimi kuvvetliyse güzel anlatabiliyorsa kendini, ortaya çıkarılması gereken işi işte amacını, sürecini, sonucunu doğru bir biçimde karşı tarafındakine aktarıyorsa herhangi bir sorun olmadan iş hallolur diye düşünüyorum. (K4, Etkili İletişim)

Şimdi bizim mesleğin ben çok büyük bir kısmını oransal olarak söylemek istemiyorum ama çok büyük bir kısmının iletişim olduğunu düşünüyorum. İletişim bu noktada çok önemli. Atasözlerinde de belirttiği üzere tatlı dil yılanı deliğinden çıkartır şeklinde düşünürsek iletişimi eğer ki kuvvetliyse mevzuat konusunda, yasa konusunda, yönetmelik konusunda çok yeterli olmasa da kitaplardan öğrenilir. Yani gönülsüz olan bu işi yapmak konusunda gönülsüz olan bir kişi bile eğer ki karşısında ki idareci, müdür, müdür yardımcısı iletişim konusunda uzmansa kişi psikolojisinden anlıyorsa, dili kullanmayı iyi biliyorsa o iş her türlü hallolur diye düşünüyorum. (K4, Etkili İletişim)

(...)Onun haricinde de dilin yine çok önemli olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerle ne çok samimi, saygısız ne de aşırı sert, aşırı böyle ne diyelim çok samimi de değil ama çok ciddi de değil. Hani orta bir üslup... Hani burada sen dili, ben dili bunun da çok önemli olduğunu düşünüyorum. İnsanlara olumlu bir dille yaklaşırsanız, ben dili ile yaklaşırsanız psikolojide bu öğrendiğimiz şeyleri de kullanırsanız öğretmenlerle özellikle daha güzel bir iletişim kurulacaktır diye düşünüyorum. (K9, Etkili İletişim)

(...)İletişim kanallarını kullanırken çünkü en önemli nokta iletişim kanallarını kullanabilmesi lazım. İletişim kanalını kullanırken öğretmeni güdülemeyi, onun yanında durabilmeyi, varsa öğretmenin sorunlarını çözebilmeyi; bunları becerip, bir aile gibi eğer okulda yapılanmayı sağlayabilir ise o zaman okulda o idareci sürekli yol almaya başlar. (K6, Etkili İletişim)

(...)yani öğretmen bir sıkıntı yaşadığında bir sıkıntıya düştüğünde bir atıyorum bir iftiraya uğradığında veya yanlış bir şey yaptığında idarecinin, o öğretmenin en az zararları onu kapatması için kurtaracağından emin olabilmeli. Güven sorunu varsa hiçbir ortamda zaten işler düzgün yürümez. Beraber çalışmalı, beraber hareket etmeli. (K8, Güvenilirlik)

(...)okul yöneticimiz müdürümüzün en güzel özelliklerinden birisi bizi şey koruması. Yani biz öğretmen olarak işte ufak tefek yaşanabilir bunlar bir veli şikayeti filan olduğunda kesinlikle bizi muhatap etmez. Yani dışarıdan herhangi bir şeye karşı biz korunacağımızı

biliriz. Yani bir şey olduğu zamanda bu durumda siz baş başasınız demez hiçbir zaman. Yani bu durumda bizi mutlaka korur, hep bizim yanımızdadır. (K10, Güvenilirlik)

Her şeyden evvel kendini kabul ettirmelidir. Davranışları ile konuşmasıyla. Önce güzel ilişkiler kurmalı ve arkadaşlar arasında güven duygusunu oluşturmalıdır. Güven duygusu oluştuktan sonra hiçbir arkadaşı o yönetici arkadaşına sırtını dönmeyecektir, onun zor durumda kalmaması için elinden gelen gayreti gösterecektir. Çünkü öğretmenlik sadece çocukları eğitmek değil birbirimizi eğitmektir de aynı zamanda (K3, Güvenilirlik)

(...)Yani öğretmenler odasına gireceksiniz, oturacaksınız, sohbet edeceksiniz hatta okul dışı etkinliklerde birlikte bulunacaksınız yani bunları yaparsanız (...)öğretmenleri bence daha iyi işin içine katabilirsiniz. Yani bu işin parçası gibi hisseder öğretmen o zaman kendini (K1, Sosyallik)

Öğretmenler odasına girsin ya. Benim amacım o öğretmenlerin arasına girsin. Yani idareci girmeli yani uzaktan değil, yani odasında oturarak değil veya sadece koridorda dolaşarak değil veya ders denetlemeye gelerek değil, öğretmenler odasına gelsin hakikaten bir geldiğinde yadırganır, iki geldiğinde yadırganır ama üçüncüden sonra öğretmenler tarafından eğer kabul ediliyorsa yani bu samimiyetini öğretmenlere karşı gösterebiliyorsa öğretmenler sonuna kadar onun hem arkadaşı, hem destekçisi, hem de yardımcısı olurlar. Yani ben bu konuda böyle düşünüyorum. (K5, Sosyallik)

(...)Mutlaka, hayata zaten negatif bakan insan bir kere idareci olmamalı bence. Yani her zaman pozitif yaklaşım tarzı olmalı hem kendiyle barışık, hem toplumla barışık, hem de öğretmenlerle barışık olmalı. Onlara güler yüzle hasbi hal ile muhabbetle yaklaşmalı. Yani odasına çekilip odasında değil; öğretmenler odasına gelip gidebilmeli, kendi odasında konuşabilmeli, çağırırken üst perdeden değil mümkün olduğu kadar yanında hissettirerek motive etmeli. Bunu hissettirdiği zaman insanlar işlerin içerisine girer. (K6, Sosyallik)

(...)Bu konuda kanunlarda belirtilen eğitimle ilgili işleri yapılması gerektiğini hatırlattıktan sonra yapılacak olan bu işi hem çocuklarımıza hem okulumuza ve ülkemize hangi yönlerden faydalı olduğu konusunda bilgim dahilinde açıklamalar yaparım (K3, Şeffaflık)

(...)Zorluk derecesini anlatacaksın, kolaylık derecesini anlatacaksın yani neyin ne olduğunu karşı taraf bilmediği sürece zaten sıkıntılar oradan çıkıyor. (K5, Şeffaflık)

Burada söylemek istediğim şey şu; şimdi idareci ilk önce kesinlikle net olmalı, yani şeffaf olmalı, söylemek istediklerini, yapmak istediklerini açıkça her şey ortada olmalı. Bizim idarecilerimizin de öyle. Mesela ben bazı okullarda duyuyorum ek ders çizelgelerinin bile gruplarda paylaşılmadığını söylüyor arkadaşlar. Her şey şeffaf, en ufak şeye kadar her şey gruplarda paylaşılır (K13, Şeffaflık)

Ya benim içinde öncelikle işin eğer yapılmasını ben çok sağlıklı bulduğum, gelen bilgi ve emir akıl, mantık süzgecinden geçtikten sonra tabii ki ben de içselleştirmişsem, ondan sonra aynı konumda öğretmen arkadaşlarımla oturup aynı içselleştirmeyi onların da yapmasını isterim. O içselleştirmeyi onlar da yaparsa onlarla beraber yürürüm. Ben öyle idareci olurum. Yani ne yukarıda ne aşağıda. Eğer aynı paydaşta yürüyebilecekseniz o da bu işi ben de bu işin ucundan tutup götürebilecekseniz onu kazandırmaya çalışırım. Yoksa o işin yapılabilmesini ben akıl kanaat getirmiyorum (K6, Görevi İçselleştirme)

(...)Göstermelik fotoğraf çekilmesi beni çok rahatsız ediyor. Ben o tarz etkinlikten özellikle kendimi çekmeye çalışıyorum. Çünkü sevmiyorum. Hani ben yapıyorsam kendimi içsel olarak bir defa tatmin etmeliyim, diğer türlü ben asla çok tatmin olmuyorum (K16, Görevi İçselleştirme)

Ya bununla ilgili önce hoşgörülü ve güler yüzlü olması beni çok ilgilendirir. (K7, Güler yüzlülük)

Ya benim için güler yüz, mutluluk, samimiyet yetiyor benim için. Yani ben okula geldiğim zaman şey olmayacak bir asık surat olmayacak, yani bir merhaba demek bile motive ediyor beni. Derse rahat giriyorsun ve öğrencilerle, derse ilgili. (K11, Güler yüzlülük)

(...)izin konusunda olsun, müdür bey yetkili git rapor al demiyor mesela bir gün mazeret izni yazabiliyor. Sen gelme işine bak diyor. Bu şekildeki yani insancıl davranışlar tabii bizde olumlu etki bırakıyor. Öyle olunca da biz de memnun oluyoruz, huzurlu bir ortam, sağlıklı bir ortamda eğitim öğretim faaliyetlerimize devam ediyoruz. (K12, İnisiyatif Alabilme)

(...)Şu anki idarecilerde cesareti çok nadir görüyorum. Hani biraz risk alırım açıkçası. Eğer ben koltukta oturacaksam biraz risk alırdım, biraz daha cesaretli bir okul müdür olmayı tercih ederdim ki olurdu diye düşünüyorum. (K16, İnisiyatif Alabilme)

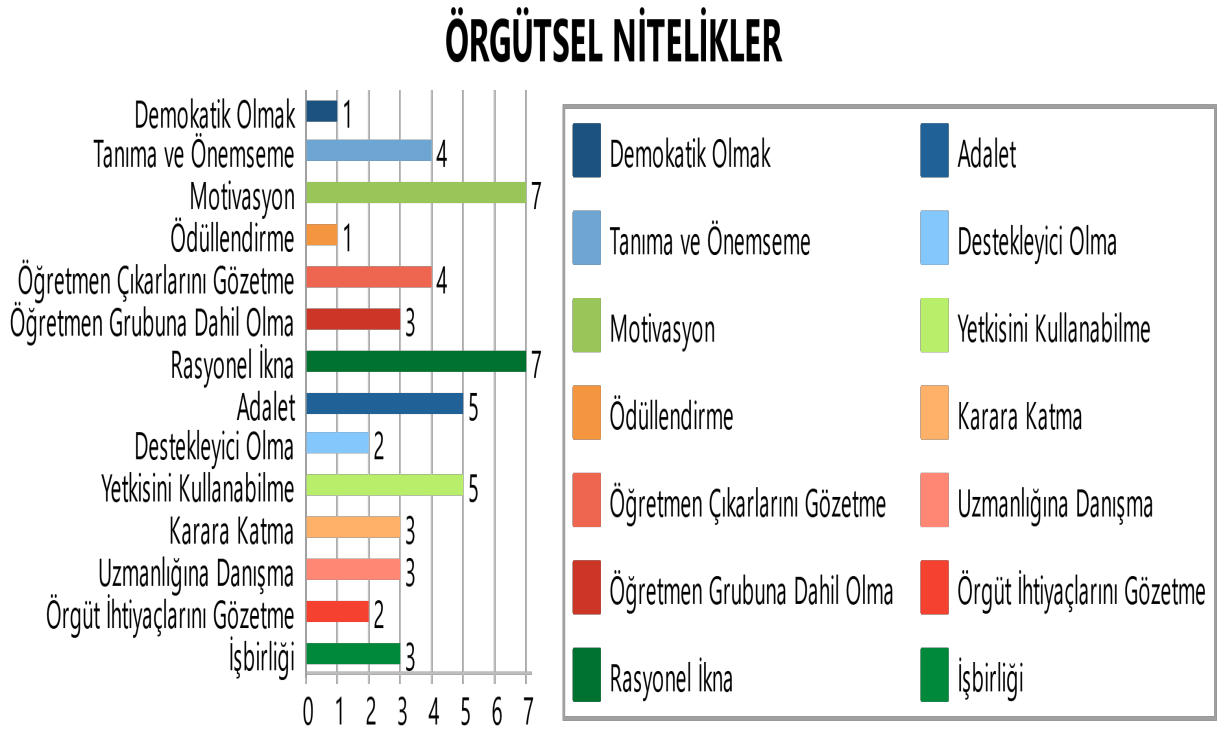
Bir kere bir insanın diğerlerinden çalışkan olmalarını istemesi için sözden, yaptırımdan etkileme gücünden ziyade kişinin kendisinin çok çalışkan birisi olması lazım. Yani bir yönetici herkesten önce gelip herkesten sonra gitmeli okuldaki herkese niye geç kaldın sorusunu sorabilmeli. Açıkçası zaten o soruyu soracağına da ihtiyacı kalacağını zannetmiyorum bunu yapan bir kişinin. Çalışkan olan bir kişinin başkalarına siz niye çalışmıyorsunuz demesine de ihtiyacı olacağını zannetmiyorum. (K8, Örnek Davranış)

Şimdi bu tutum öncelikle genel tavırla alakalıdır. Yöneticilik tavrının yanı sıra liderlik tavrının da olmasını isterim ben. Çünkü lider arkasından gidilen kişidir. Bir öğretmen de her zaman lideri takip etmek ister. Sadece yönetici değil de lider olmalı idareci. (K7, Liderlik)

(...)idarecinin backrounduna bakmak lazım yani kendini ne kadar donatmış, insani yeterliliği ne kadar? Biraz önce önemsedim. Yine diyeceğim psikoloji, sosyoloji ve iletişim üzerinde ne kadar bir tecrübe ve bilgi deneyimine sahip? Bu bilgi dağarcığını biriktirmiş mi? (K6, Tecrübe)

Tablo 5'e göre ortaokul yöneticilerinin öğretmenleri etkili bir şekilde ikna edebilmeleri için sahip olmaları gereken örgütsel özellikler öğretmen görüşlerine göre öncelikle motivasyon (f=7) ve rasyonel iknadır (f=7). Bu niteliklerden sonra ise sırasıyla adalet (f=5) ve yetkisini kullanabilme (f=5), tanıma-önemseme (f=4) ve öğretmen çıkarlarını gözetebilme (f=4), öğretmen grubuna dahil olabilme (f=3), karar katma (f=3), uzmanlığına danışma (f=3) ve işbirliği (f=3), destekleyici olma (f=2) ve örgüt ihtiyaçlarını gözetme (f=2), demokratik olma (f=1) ve ödüllendirme (f=1). Tablo 5'teki bu dağılım Şekil 6'da da benzer şekilde gösterilmektedir.

Şekil 6. Ortaokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Örgütsel Nitelikler



ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMALARI GEREKEN ÖRGÜTSEL NİTELİKLER

Örgütsel niteliklerle ilgili bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki şekildedir.

Bu konuda kanunlarda belirtilen eğitimle ilgili işleri yapılması gerektiğini hatırlattıktan sonra yapılacak olan bu işi hem çocuklarımıza hem okulumuza ve ülkemize hangi

yönlere faydalı olduğu konusunda bilgim dahilinde açıklamalar yaparım. (K3, Rasyonel İkna)

Vallahi kendim de içinde olduğundan dolayı rahatlıkla söyleyebilirim. Bir üstten bir yapılması istenen bir iş geldiği zaman homurdanma sesleri fazlalaşıyor. Yani hiç içeriğini bilmesek dahi şöyle bir şey varmış dendiğinde aman sen de niye hep bizi buluyor gibisinden bir yaklaşım tarzı maalesef bizim okullarımızda yani çoğu okulda yerleşmiş bir özellik oldu. Yani gördüğüm kadarıyla çalıştığım okullarda da öyleydi. O yüzden ben öncelikle işin mantığını arkadaşlarımla konuşarak, onlara anlatma yoluna giderdim. Yani bir şeyin mantığını çocuğa dahi anlatsanız, eğer mantıklıysa yani siz ona taraftar bulabiliyorsunuz, yandaş bulabiliyorsunuz, çalışacak eleman bulabiliyorsunuz. Ama hadi bu iş yapılacak dediğinizde homurdanma sesleri az önce söyledim gibi fazlalaşıyor. O yüzden öncelikle içeriğini anlatın, öğretmen arkadaşları veya fark etmez ya çalıştığınız neresi olursa olsun. Ondan sana baktınız mutlaka üç kişi de olsa beş kişi de olsa sonuçta size dönüş yapılacaktır yani. Ben bu mantıkla hareket ederdim yani. (K5, Rasyonel İkna)

En azından bir proje geldiğinde kendim hani ben öğretmen olarak da her anlamda sosyal olarak da bunu savunan bir insanım. İnsan kendisinin bilmediği bir şeyi karşısındaki insanları anlatamaz. Ben şunu yapabilirdim idareci olsaydım, bir iş geldi ya, önce bunu kendim araştırırdım. Artısını eksisini, nasıl yapılacak, öğretmene ne katacak, öğretmenden ne götürecektir, en önemlisi bazen dersten mi alınmasına sebep olacak, belki de vakit kaybı olacak, bunu araştırırdım. Öğretmenlerimi toplayıp arkadaşlar böyle böyle bir durum var. Şöyle yapabiliriz, şunlar gerekli, hani öncesinde bir arge çalışması yaparak bu şekilde bir tutum sergilerdim diye düşünüyorum. (K9, Rasyonel İkna)

Kendi öğretmenlerimi ben okulda müdür olsaydım, onlara bu işin bir defa tüm süreçlerini detaylı bir şekilde anlatırdım. Yani öğretmenin kafasında en ufak bir pürüz bırakmayacak şekilde tüm aşamaları detaylı bir şekilde anlatırdım. (K16, Rasyonel İkna)

(...) Şu anki bizim okulda çok ğretmen sayısı çok kalabalık. Atıyorum az bir okul olsa da o görevi yapması gereken mesela bir tane fenci varsa bu arkadaşı bir Şekilde ikna ederek yaptırırdım. Senden başkası yapamaz falan derdik işte bir sorunu varsa çözmeye çalışırdık. (K8, Motivasyon)

Bu okulun belli bir amacı vardı. En yetkin, en karakterli, akademik başarısı yüksek öğrenciler yetiştirmek gibi gayemiz vardı, bizim vizyonumuz vardı. Bu aşamada bunu canlandırırırdım. Her ğretmenin böyle bir amacı olduğunu, okulumuzun böyle ideallere sahip olduğunu, karakterli çocuklar yetiştiğimiz gerektiğini hatırlatmak isterdim. (K16, Motivasyon)

Bence bir okulda başarının temeli öğretmenin mutlu olmasından geçiyor. Bu her yerde böyledir. Öğretmenler nasıl mutlu olabilir? İyi bir idareci ile karşılaşmışsa, idareci kendisini sıkılmıyorsa, boğmuyorsa, motive ediyorsa ğretmen okula severek isteyerek gelir. Severek isteyerek girdiğinde de başarı bir Şekilde gelir. (K9, Motivasyon)

Kesinlikle ilk olmazsa olmazımız adalet zaten adalet varsa diğer durumlar da beraberinde geliyor ister istemez. Adalet yoksa zaten diğerlerini törpüleyip komple götürüyor. (K2, Adalet)

Belki işin resmiyete dökülmesini isteyebilirim. Bilemiyorum. Yani biraz görev dağılımına dikkat ederdim açıkçası. Yani hep aynı kişiye yakın arkadaşım veya yakın arkadaşım değil diye yüklenmeyip hani o durumun karşıdan görölmesini sağlayabilirdim. Hani hep aynı kişiye yükleniyor izlenimi oluşturmamak için görev dağılımına, eşit dağılım olmasına dikkat ederdim (K10, Adalet)

(...)Bulunduğu yeri, öğretmenleri, ğrenci kapasitesini, bunları iyi bilmeli bi idareci. Burada hani memuriyet gibi değil de yaptığı işten zevk alan, işleri de tabii yayararak herkese vererek o Şekilde yapmasını isterdim. Çünkü ğretmen bunu gördüğünde öncelikle adil olduğunun farkına varır idarecinin... (K7, Adalet)

(...) Eğer bu durumda idareci ben olsaydım birazcık daha idarecinin silahını kullanarak artık yasal yollarla veya mevzuat hükümleri çerçevesinde yazılı olarak beyan ederdim o emri. Yerine getirilmesi gereken o emri yazılı olarak beyan edip sonucunu da beklerdim. (K4, Yetkisini Kullanabilme)

Öncelikle gönüllü olana yaptırırdım bunu. İnsanlar gönüllü olduğu zaman iş daha güzel olur. Ha gönülsüzlük varsa, kimse talip olmuyorsa göreve o zaman da yasal hakkımı kullanırdım. Çünkü sonuçta idare her zaman bir şekilde işi takip ve devam ettirmek zorunda (K7, Yetkisini Kullanabilme)

(...) her insan o yumuşaklığı kaldıramayabiliyor, suistimal edebiliyor. O yüzden bu sefer diyecekler ki adaletsizlik yapıyor, ona iyi davranıyor, diğerine kötü davranıyor falan gibi... Bence biraz daha mevzuata uygun gitmek daha doğru olur diye düşünüyorum. (K13, Yetkisini Kullanabilme)

İşe herhalde hocam öğretmenleri tanıyarak başlamak gerekiyor. Hani bizim bence eğitim sistemindeki en büyük eksikimiz öğretmenin de bir insan olduğunu, öğretmenin de anne olduğunu, bir baba olduğunu farkında değiliz. Bizim müdürümüz mesela bunu yapar, hep buraya ne zaman bir öğretmen gelse hemen gelir çayını alır, oturur, tanışır, sohbet eder. Kimsin, kaç çocuğun var, eşin ne iş yapıyor vs gibi öğretmeni tanımak gerekiyor (K9, Tanıma ve Önemseme)

(...) ortak bir fikir oluşturabilirseniz toplantılarda hani illa benim dediğim olacak değil de iş ve işlem yaparken değişik görüşlerden faydalanırsanız öğretmenleri bence daha iyi işin içine katabilirsiniz. Yani bu işin parçası gibi hisseder öğretmen o zaman kendini. (K1, Tanıma ve Önemseme)

Ya da hani bir şey oldu da hocam iki dakika izin isteme, bu da çok önemli. Hani bir şey olur bir izin isteme. Zaten aslında idarecilik bu. Bir samimiyet, güler yüz; bir de idare edilebilinmek. Motive ediyor yani rahat geliyorsun bir ev gibi görüyorsun burayı mesela ortam güzel olunca gitmek bile istemiyorsun. (K11, Öğretmen Çıkarlarını Gözetme)

Ya şöyle bizim okuldaki program konusunda çok fazla sıkılmıyorlar. Okuldaki programımız iyi olunca öğretmen genellikle mutlu oluyor. Bunun olumlu bir özellik olduğunu düşünüyorum. (K16, Öğretmen Çıkarlarını Gözetme)

(...) öğretmenler odasına gelsin hakikaten bir geldiğinde yadırganır, iki geldiğinde yadırganır ama üçüncüden sonra öğretmenler tarafından eğer kabul ediliyorsa yani bu samimiyetini öğretmenlere karşı gösterebiliyorsa öğretmenler sonuna kadar onun hem arkadaşı, hem destekçisi, hem de yardımcısı olurlar. (K5, Öğretmen Grubuna Dahil Olma)

(...) Arkadaşların görüşlerini alırım ve aldığım görüşler sonrasında arkadaşların da görüşlerini ön plana alarak emrin yerine getirilmesini sağlarım. (K3, Karara Katma)

(...) okulun yönetiminde de bir çok konuda öğrenci ile ilgili olsun veya öğretmenle ilgili olsun benim fikirlerimi aldıkları için bendeki bilgilerden faydalandıkları için tam tersine bendeki aidiyet duygusu daha fazla geliştirdiği için olumlu etkisi oluyor yani oldukça fikirlerimden faydalanıyorlar yani bu da güzel bir şey. (K1, Uzmanlığına Danışma)

Vallahi bir kere dikte ederek değil zorunlu mecburi despot bir yaklaşım içinde değil biz olursak ya biz olursak yani ben öğretmenlerime biz duygusunu yaşatabilirim ve herhangi bir çalışma esnasında ben de o işin içine katılıp aktif görev alırsam en azından öğretmenler bu işi yaparken hep beraber olduğumuzu işte hani klasik vardır genelde hep söylerler idareci emir verir yapar karışmazdan daha ziyade işin içine katılıp, o biz ruhunu beraber yaşarsak ve işin bir ucundan tutarsak sanırım daha da mantıklı daha da yapılabilir olur. Karşıdaki öğretmen de empati kurar en azından ve olumlu değerlendirir ve o görevi yaparız diye düşünüyorum. (K2, İşbirliği)

(...)ben etkinliklere çok önem veren bir kişiyim. Benim etkinliklerim okulun imkanları dahilinde eğer yapılabilirse, etkinliklerin büyük bir çoğunluğu yapılabilirse okul idaresi bu konuda bana destek oluyorsa, ben sınıfta da performansımı arttırmak zorunda hissederim kendimi. Okul idaresini arkasına alan bir öğretmenin başarısız olması mümkün değildir diye düşünüyorum. Ama samimi bir destek. (K3, Destekleyici Olmak)

(...) Yani bizim isteklerimiz veya işimizle ilgili isteklerimiz daha şahsi değil de işimizle ilgili isteklerimiz falan idare tarafından karşılanıyor yani, öyle herhangi bir şey hissetmedim o yüzden motivasyonla ilgili bir zorluk çekmiyorum. (K1, Örgüt İhtiyaçlarını Gözetmek)

(...) ben de kesinlikle yapılması gereken bir şeyse öncelikle hani neyle ilgili ise o iş yapmaya en hani bu konuda bilgisi becerisi en uygun olan öğretmen hangisi diye düşünürdüm. Yani atıyorum İngilizce ile ilgili bir projeyse tabii ki İngilizce öğretmenleri olacak ya da başka bir aladaysa ona göre önce bir seçim yapardım. (K15, Demokratik Olmak)

(...) Bir de şu anki sistemimizin en büyük sorunlarından birisi de ödül sistemi yok. Yani öğretmen atıyorsun sabah beri bana soruyorsunuz şu etkinlik olursa katılır mısınız, bir etkinlik olursa katılır mısınız diye ama katıldığımda motive edileceğimi, ödül alacağımı; bu ödül fark etmez bir yerde bir toplantıda övülmektir, işte bir başarı belgesidir ne bileyim maaş, para verilmesidir ki en büyük motivasyon paradır. Bunların olacağını bilsem açıkçası birçok etkinliğe katılırdım ve birçok arkadaşımın da katılacağını düşünüyorum. (K8, Ödüllendirme)

İlimli Etkileme Taktikleri İçin Öğretmen Önerileri

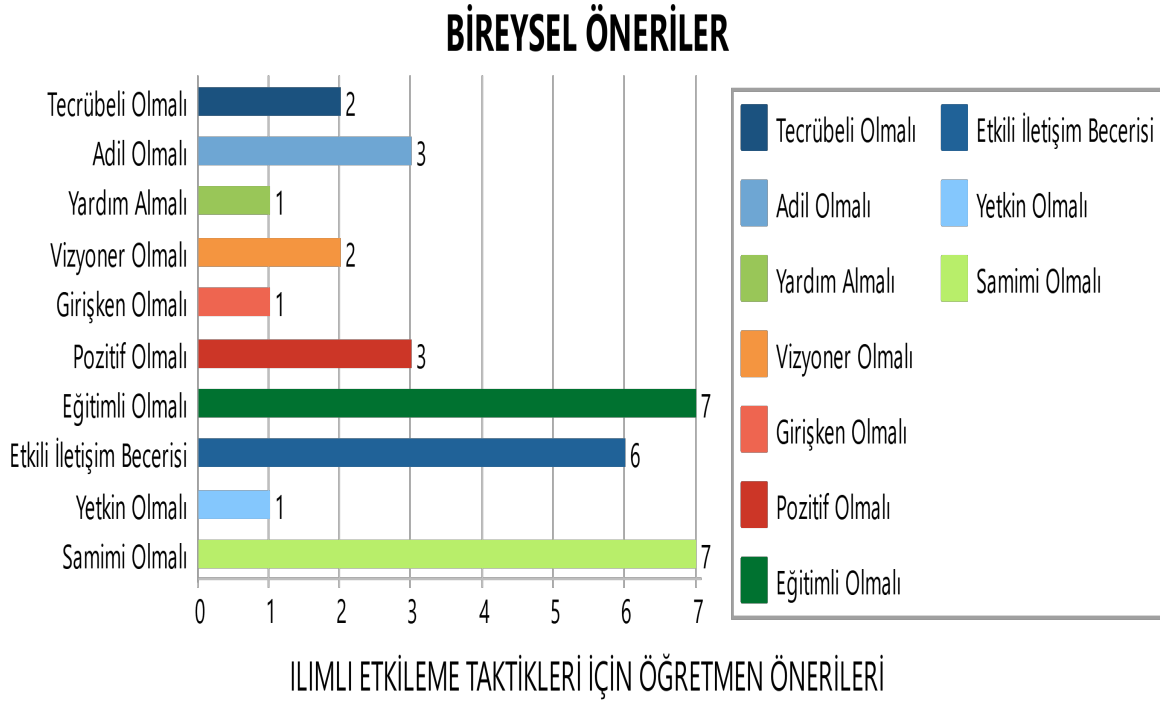
Ortaokul öğretmenlerine görüşme formunda sorulan yedinci soru; 'Size göre göreve henüz başlayan bir yönetici, kurumda önemsenen, sayılan ve sevilen; aynı zamanda etkin bir idareci olmak istiyorsa eğitimin en önemli parçalarından biri olan öğretmenlere karşı nasıl bir tutum takınarak onları güdülemelidir?' şeklindedir. Bir diğer soru olan dokuzuncu soru ise 'Okul yöneticilerinin çalışanlarını etkilemede yumuşak taktiklere daha fazla başvurmaları için neler önerilebilir?' şeklindedir. Özellikle ilk defa yöneticilik yapmak üzere göreve getirilen ve öğretmenleri ikna etmede başarılı olmak isteyen kişiler için faydalı verilere erişilmesi hedeflenen bu sorulara verilen yanıtlar Tablo 6'da kodlara ve kategorilere dönüştürülerek gösterilmektedir.

Tablo 6. İlimli Etkileme Taktikleri İçin Öğretmen Önerileri

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	f
Bireysel Öneriler	Eğitimli Olmalı	K6,K9,K14,K15,K16	7
	Samimi Olmalı	K1,K5,K11,K12,K13,K14,K15	7
	Etkili İletişim Becerisi	K2,K4,K9,K10,K16	6
	Adil Olmalı	K13,K15	3
	Pozitif Olmalı	K10,K13,K15	3
	Tecrübeli Olmalı	K10,K12	2
	Vizyoner Olmalı	K16	2
	Yardım Almalı	K11	1
	Girişken Olmalı	K16	1
	Yetkin Olmalı	K3	1
Örgütsel Öneriler	Tatlı Sert Olmalı	K2,K3,K4,K11,K14	10
	Örgüt içi Etkinlik Düzenlemeli	K7,K11,K12	3
	Taltif Etmeli	K8,K12	2
	Destekleyici Olmalı	K5,K13	2
	Eleştirel Olmamalı	K8	1
	Örgüt Çıkarlarını Gözetmeli	K1	1

Göreve henüz başlayan ortaokul yöneticileri için öğretmen görüşlerini ve tavsiyelerini belirlemeyi amaçlayan sorulara verilen yanıtlara göre oluşturulan kategoriler bireysel ve örgütsel niteliktedir. Yöneticilere yöneltilen bireysel öneriler kategorisinde ilk sırada eğitimli olmalı (f=7) ve samimi olmalı (f=7) gelmektedir. Diğer bireysel öneriler ise sırasıyla etkili iletişim becerisi (f=6), adil olmalı (f=3) ve pozitif olmalı (f=3), tecrübeli olmalı (f=2) ve vizyoner olmalı (f=2), yardım almalı (f=1), girişken olmalı (f=1) ve yetkin olmalı (f=1) şeklindedir. Aynı dağılım Şekil 7’de de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 7. İlimli Etkileme Taktikleri İçin Bireysel Öneriler



Bireysel önerilere ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

Öncelikle idareci olacak insanların yine iş ülkenin eğitim sistemine geliyor aslında bizim eğitim sistemimiz öğretim sistemimiz önce insan temelli. Yani insanın dürüst, ahlak sahibi bir birey olarak yetişmesi lazım ki bu kişi idareci olacaksa okul idare edecekse bu temelden hareket ederek kendisini donatması lazım ve bunun içinde yine söylüyorum psikoloji, sosyoloji, iletişim üzerine basarak söylüyorum gerekirse felsefe. Okuyan bir insan olmalı ki vizyonu açık misyonu açık, hareketli, enerjik bu anlamda olursa çok faydalı olur. (K6, Eğitimli Olmalı)

Yöneticilik yapacak kişinin kesinlikle eğitim psikolojisi, öğrenme psikolojisi, eğitim bilimleri konularına vakıf olması, ne bileyim çatışma çözme becerisi, dil becerileri eğitimi alması gerekiyor. (K9, Eğitimli Olmalı)

Psikoloji okumalılar hocam kesinlikle. Yani bir okul müdürünün kesinlikle bir Freud'u, bir Ericsson'u bilmeleri gerekiyor yöneticilerimizin. Her ne kadar biz bunlara teorik bilgi gözüyle baksak da aslında hepsini kullanıyoruz bunların. Mesela bir eğitim yönetimi ve

denetimi yüksek lisansı yapmış olsun. Yöneticilik yapacak kişinin kesinlikle eğitim psikolojisi, öğrenme psikolojisi, eğitim bilimleri konularına vakıf olması, ne bileyim çatışma çözme becerisi, dil becerileri eğitimi alması gerekiyor. (K9, Eğitimli Olmalı)

(...)bu işte gerçekten bilgili olduğunu hissettirmeli. Bunlar önemli ve insani ilişkileri açısından da insanlara nasıl yaklaşması gerektiğini bilmeli diye düşünüyorum (K15, Eğitimli Olmalı)

Mesela yurt dışında on gün bir staj yapsın. Gerçekten değiştiriyor. Orada bir yüksek lisans eğitimi, on günlük staj vs. onları değiştirdiğini düşünüyorum. İlimli olmak için biraz daha dünyayı görmek, vizyonun geniş olması, açık görüşlü bir insan olması gerekiyor. Kişisel gelişimine özen göstermeli ve kendini geliştirmeli (K16, Eğitimli Olmalı)

Nasıl desem insan ilişkilerinde insanın yani samimiyet ögesini ön plana çıkarması yani şöyle söyleyeyim rol değil de yani bir insana kızarken bile samimi ise o samimiyet geçiyorsa insan sizin kızmanızdan bile alınmayabilir anlatabiliyor muyum? Ama bir sahtelik hissederse sevgide de kızgınlıkta da falan bu insanı soğutur işte samimiyet bence çok önemli. Anlatabiliyor muyum bunu geçirebilirsiniz sorun yok yani samimiyet ön planda olacak. (K1, Samimiyet)

(...)öncelikle idareci arkadaşlar öğretmenlerden uzak durmasınlar, iç içe olsunlar. Yani öğretmenlerinin iyi günlerinde kötü günlerinde ne diyim onların yanında olduklarını eğer sezdirebiliyorlarsa, ben sizin yanınızdayım, ne olursa olsun sorun mu oldu nereyle oldu işte milli eğitim müdürlüğüyle oldu, nereyle oldu veliyle oldu, nereyle oldu işte dışarıdaki insanlarla oldu. Eğer siz öğretmeninizin yanında durabileceğinizi hakikaten sağlam bir şekilde durabileceğinizi verebiliyorsanız eğer öğretmen de emin olun mutlaka karşılığını size verecektir. (K5, Samimiyet)

(...)hepimiz burada bir ortamda birlikte çalışıyoruz ve hepimizin mutluluğu önemli ortam çok önemli. Hani bunu da ben biraz gerçekten insani ilişkilerin kuvvetli olmasına bağlıyorum hocam. İnsanlar karşısındakini anlıyorlar, dinlemesini biliyorlar, gerçekten o da

bizle olan ilişkilerine yansıyor. İnsani olarak halimizden, bir sorunumuz olduğunda hani bunu rahatlıkla konuşabileceğimi ben hissedebiliyorum. (K15, Samimiyet)

Şimdi burada bir kere samimi olması gerekiyor. Samimiyet ve saygı. (K11, Samimiyet)

(...)Bu noktada samimiyetle yine dediğim gibi etkili iletişimi dili iyi kullanmayı ayırt etmek gerekiyor. Dili iyi kullanmak, etkili iletişim kurmak, samimi olmak demek değildir. O yüzden öncelikle ben bütün idarecilere veya idareci olmak isteyen kişilere iletişim konusunda etkileşim konusunda bilgi verilmesi bu alanda mutlaka eğitim alması gerektiğini düşünüyorum (K4, Etkili İletişim Becerisi)

İletişim becerilerinin çok kaliteli olması gerekiyor. Yöneticide kesinlikle bence iletişim becerileri çok iyi olmalı, ikili ilişkileri iyi olmalı, karakterli olmalı ya bir çizgisi olmalı yani doğruya doğru yanlışa yanlışa diyebilmeli. (K16, Etkili İletişim Becerisi)

İlk önce ben başta da söylediğim gibi adalet çok önemli. Benim için en önemli şeylerden birisi. (K13, Adil Olmalı)

En önemlisi adil olmalı bence. Yani okulda yapılması gereken işler varsa herkese hani eşit bir şekilde paylaştırılmalı. O zaman hani ben kimsenin bir şey söyleme hakkının kalmayacağını düşünüyorum. Yani sonuçta bu işlerin yapılması gerekiyor ve eşit bir şekilde paylaştırılmalı. Adil olmalı. Birileriyle olan samimiyet onlara pozitif yönde kullanılmamalı. Yani herkese eşit davranılmalı. İnsani ilişkiler muhtemelen tabii ki birileriyle daha yakın olunabilir ama bu kesinlikle kullanılmamalı mesela (K15, Adil Olmalı)

(...)ben bunun kesinlikle karakterle alakalı olduğunu düşünüyorum. Yani dediğim gibi beş müdürle çalıştım. Hepsi çok farklı karakterli idi. Ben müdür veya müdür yardımcısı olsam bu karakterde biri olmadığım için böyle yapamayabilirim. Ama biraz evet burada resmi bir iş yapıyoruz, okuldayız hepimiz devlet memuruyuz. Ama onun haricinde insanız. Hepimizin çoluğu çocuğu var, bir aile hayatımız var. O yüzden biraz daha yani daha olumlu yönden bakarlarsa iyi olur diye düşünüyorum. (K13, Pozitif Olmalı)

(...)hepimiz burada bir ortamda birlikte çalışıyoruz ve hepimizin mutluluğu önemli ortam çok önemli. Hani bunu da ben biraz gerçekten insani ilişkilerin kuvvetli olmasına bağlıyorum hocam. İnsanlar karşısındakini anlıyorlar, dinlemesini biliyorlar, gerçekten o da bizle olan ilişkilerine yansıyor. İnsani olarak halimizden, bir sorunumuz olduğunda hani bunu rahatlıkla konuşabileceğimi ben hissedebiliyorum. (K15, Pozitif Olmalı)

(...)bana göre idareci biraz yani bu öğretmenlikte deneyimli olması gerekiyor yani elli yaşın üstü. Çünkü genç idareci olduğun zaman mesleğinde 35 40 yaşında idareci geldiği zaman çok hoş da olmuyor. Çünkü ona yaptırabileceği bir şey yok, yaş farkı çok fazla olduğu zaman tolere edilebilir çok genç öğretmen olduğu için ama merkez okullarda öyle olmuyor. Yani çünkü adamı idareci olarak görmüyor çünkü 40. senesini çalışan bir adama söz geçirmekte zorluk çekebilir. O yüzden idareci biraz şöyle yaşını başını almış belli bir tecrübesi olanlardan olmalı. (K12, Tecrübeli Olmalı)

(...)bence günümüzde idareci olacak kişilerde özellikle olmasını ben en çok istediğim şeylerden bir tanesi yetenekli, dolu bir vizyonu olan bir insan (K16, Vizyoner Olmalı)

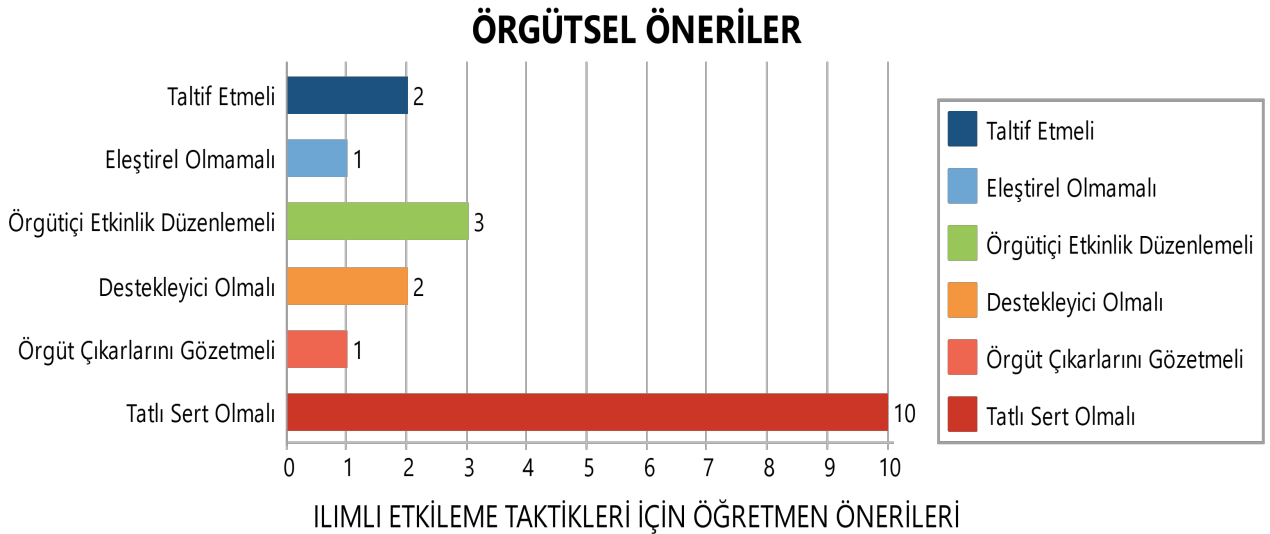
Ben her zaman derdim ki ya bütün öğretmenleri aslında 3-4 ay bir yönetici yapacaksın ki oradaki işleyişi, nasıl olduğunu öğretmenlere neden iş yaptırması, ne yapılması gerektiğini görmesi lazım. Bunu bilmedikleri için yönetici değil mi ya yapsın mantığı var. O yüzden ben idareci olsam yani sen ve yeni başlasam, biz neler yapıyoruz nasıl yapıyoruz bunu bir staj gibi bazı haftalarda öğretmenleri alıp hocam bana sen yardım et derdim. Yani idareciliğin zor olduğunu, hangi işleri yaptıklarını ve işin vahametini bir gör ki ondan sonra yahu bunlar çok zor işlermiş desinler yani. Yani ben ne yapardım, bir haftalığına onları bir staja alırdım. Bir yardım et bana derdim (K11, Yardım Almalı)

Üniversite bir etiket kazandırıyor evet gayet güzel diplomalarımızı alıyoruz ama kişinin iletişim becerileri, girişkenlik seviyesi, ya bir işe saldırma yeteneği diyorum ben buna. Görüyorum hiç olmadık imkanlarla, kenar mahalle okullarda ya her branştan sportif etkinlikler, kültürel etkinlik, her şeye saldırılıyor yani yapılmaya çalışılıyor. Ya gerçekten her işe koşmaya çalışma özelliği, bunun olması gerekiyor. (K16, Girişken Olmalı)

Demokratik olacak, ilişkileri çok güçlü olacak, yani şartlar zorladığında mevzuat hükümlerini uygulayacak ama yumuşak yüzünü ön planda tutması gerekecek. Hizmetlisinden öğretmenine herkes bilecek ki arkalarında sağlam bir idareci var. (K3, Yetkin Olmalı)

Çalışma grubu içerisindeki öğretmenler, yapılan görüşmelerde ortaokul yöneticiliği görevine henüz başlayan kişilere örgüt içerisindeki ikna sürecine ilişkin bazı önerilerde bulunmuşlardır. Örgütsel öneriler kategorisinde en fazla kodlanan ikna yöntemi tatlı-sert olmalı (f=10) olmuştur. Diğer kodlar şu şekildedir; örgüt içi etkinlik düzenlemeli (f= 3), taltif etmeli (f=2), destekleyici olmalı (f=2), eleştirel olmamalı (f=1), örgüt çıkarlarını gözetmeli (f=1). Bu tablo görsel olarak Şekil 8’de görülebilmektedir.

Şekil 8. İlimli Etkileme Taktikleri İçin Örgütsel Öneriler



Örgütsel önerilere yönelik bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

İş yaptırarak kadar sert olmalı ama karşısındakini caydıracak kadar da bıktırarak kadar da yumuşak ve sert yani orta kararda olmalı (K2, Tatlı-Sert Olmalı)

Gerektiği zaman yumuşak gerektiği zaman sert yüzünü gösterebilecek bir idareci benim için çok önemli. (K3, Tatlı-Sert Olmalı)

(...)ama şeyi korumalı tabii. Bir tatlı nokta vardır ya hani sınırı aşmadan olabilir (K11, Tatlı-Sert Olmalı)

(...)Ve seviye evet hani idareci ve öğretmenler tamam belli bir arkadaşlık, sevgi, dostluk çerçevesinde olmalıdır ama hani bir sınırı da belli olması gerekir. Yani o sınır aşılsa zaten bazı işler yürümez (K14, Tatlı-Sert Olmalı)

(...)bundan önceki çalıştığım okulumda çok sıkı fıkıydı öğretmenler ve müdür bey. Yani şimdi odasında bir misafiri var adamın, “dan” diye içeri dalıyorlardı. Hani o arkadaşlık seviyesinden daha üst, ya hani o idareci ve öğretmen seviyesi... Başkasının yanında davranılması gereken bir amirin ya da bir velinin yanında davranması gereken, artık o davranışları hepsi göz ardı ediliyordu. Yani adam ya bu müdürmüş, öğretmemiş; hangisi müdür hangisi öğretmen artık bu ayrımı varılmıyordu. Ama bence kesinlikle o idareci bize bu şekilde yaklaşıyorsa bizim de o aşılmaması gereken yerleri bilmemiz gerekiyor. Benim için bu çok önemli. Tamam dışarıda abi-kardeş çok güzel bir ilişkimiz olabilir ama burada okul ortamına girdiğimiz zaman “sayın müdürüm” gibi, yapılması gereken işlerde tabii ki de müdürüm şeklinde, o seviyeyi korumamız gerekiyor. (K14, Tatlı-Sert Olmalı)

Öncelikle okulun takviminde öğretmenleri kaynaştıracak günler belirlemeli. Mesela öğretmenler günü, anneler günü, babalar günü de olabilir. Okulun haricinde beraber paylaşılacak bir yerde bunları organize ederim. Öğretmenleri bireysellikten kurumsallığa beraberliğe motive etme olayını hayata geçirmeye çalışırım (K7, Örgüt İçi Etkinlik Düzenlemeli)

Yani toplu birliktelik yapılan işler insanlara daha samimi ortam yaratıyor. Beraber bir etkinlikte falan yemek olsun insanlar birbirini daha iyi tanıdıkları için hangi harekete karşı nasıl tavır gerekiyor onu da öğreniyor insanlar. O zaman da iş yaptırırken daha rahat ediyorsun. Sosyal ortam, sosyal birliktelik ara sıra yapılması gereken şeyler. (K11, Örgüt İçi Etkinlik Düzenlemeli)

(...)geziler, birlik beraberliği sağlayacak etkinlikler, yemeğe gitme, beraber muhabbet etme ya da pikniğe gitmek samimiyeti arttırır. Öğretmenlerle iyi geçinildiği zaman öğretmenin psikolojisine de yansıyor bu, öğrenci başarısına da yansıyor. (K12, Örgüt İçi Etkinlik Düzenlemeli)

(...)yani ama şu motive edicidir. Her toplantıda mesela sağ olsun, atıyorum beden eğitimi öğretmeni bu sene çok çalıştı, birçok etkinliğe bizi götürdü, Allah razı olsun, bizi de onurlandırdı gibi motive edici konuşmalar, topluluk önünde onaylamalar, taltif edilmeler her zaman daha iyi başarıya götürür açıkçası (K8, Taltif Etmeli)

(...)daha önce çalışkan öğretmenlerin sırtına kalıyordu bütün işler. Böyle öğretmene bir taltiftir, bir onore etmektir öyle şey olmuyordu. Öğretmenin başarısı müdürün başarısı olarak lanse ediliyordu. Yani öğretmen işi yapıyor müdür ödül alıyordu. Başarılı, istekli, çalışkan, özellikle genç öğretmenler bu konuda daha istekli ama buna rağmen onore edilmiyordu. Ödüllendirme yapılmıyordu. Ben idareci olsaydım bir başarı varsa ve bu ödüllendirilecekse de en azından bir takdir, teşekkürdür veya çıkıp okul bahçesinde çocuklara alkışlatmaktır ya da küçük bir hediyedir. Bu şekilde öğretmenlere yani bu taşın altına elini koyan emek veren öğretmenlere sembolik de olsa bir ödüllendirme şeklinde yapardım. (K12, Taltif Etmeli)

Yani öğretmenlerinin iyi günlerinde kötü günlerinde ne diyeyim onların yanında olduklarını eğer sezdirebiliyorlarsa, ben sizin yanınızdayım, ne olursa olsun sorun mu oldu nereyle oldu işte milli eğitim müdürlüğüyle oldu, nereyle oldu veliyle oldu, nereyle oldu işte dışarıdaki insanlarla oldu. Eğer siz öğretmeninizin yanında durabileceğinizi hakikaten sağlam bir şekilde durabileceğinizi verebiliyorsanız eğer öğretmen de emin olun mutlaka karşılığını size verecektir. Yani onu az önce de söyledim yani okul kazanacaktır yani sen veya ben değil bütün okul kazanacaktır. (K5, Destekleyici Olmalı)

Mesela geçen gün bizim bir arkadaş biraz üzgün gibiydi. Emrah hocam arkadaşısı çağırmış hocam bir sıkıntı mı var, okulla mı ilgili bir sıkıntı, evle ilgili mi bir sıkıntım var? Derdini

dinlemek istiyor. Diyor eğer bir sıkıntın varsa ben senin yerine de derse girerim. Hani sorun değil, işte biraz insani yönden davranmak gerekiyor. İnsanın birbirini tanıması gerekiyor bana ne dememesi gerekiyor, bencil olmaması gerekiyor diye düşünüyorum. (K13, Destekleyici Olmalı)

(...)Var bir kere şu olmalı idareciler kesinlikle kötüyü söylememeli. Yani bir ortamda işte atıyorum hocam sen niye şunu yapmadın dediğinde artık o hoca için idare bitmiştir. (K8, Eleştirel Olmamalı)

(...)Bir de okul örgütünün çıkarlarını ön planda tutmalıdır yöneticiler. Okul müdürü de yardımcıları da öğretmenler de okul içerisinde yer alırlar ve genel bir çıkar elde ederler. Eğer öğretmenler şu hisse kapılırlarsa yani idareciler bazı işlemler yapıyorlar ama kendi çıkarlarını gözetiyorlar diye bir algı oluşmaya başlarsa öğretmenler bu işlemlere karşı direnç geliştirirler. (K1, Örgüt Çıkarlarını Gözetmeli)

Okul Yöneticilerinin Sert Etkileme Taktiklerine Başvurmalarının Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Ortaokul öğretmenleri ile yapılan görüşmelerde sorulan sekizinci soru; 'Okul yöneticilerinin öğretmenlere herhangi bir işi yaptırma konusunda sert ve baskıcı taktiklere başvurmalarını doğru buluyor musunuz? Neden? Bu taktikleri kullanmanın sonuçları neler olabilir?' şeklindedir. Bu soru ile ortaokullarda yöneticiler tarafından kullanılan sert ve baskıcı taktiklerin genel olarak öğretmenlere, kuruma, öğrencilere ve eğitim öğretim sürecine olan etkileri irdelenmiştir. Bu soruya verilen öğretmen görüşleri Tablo 7'deki gibidir.

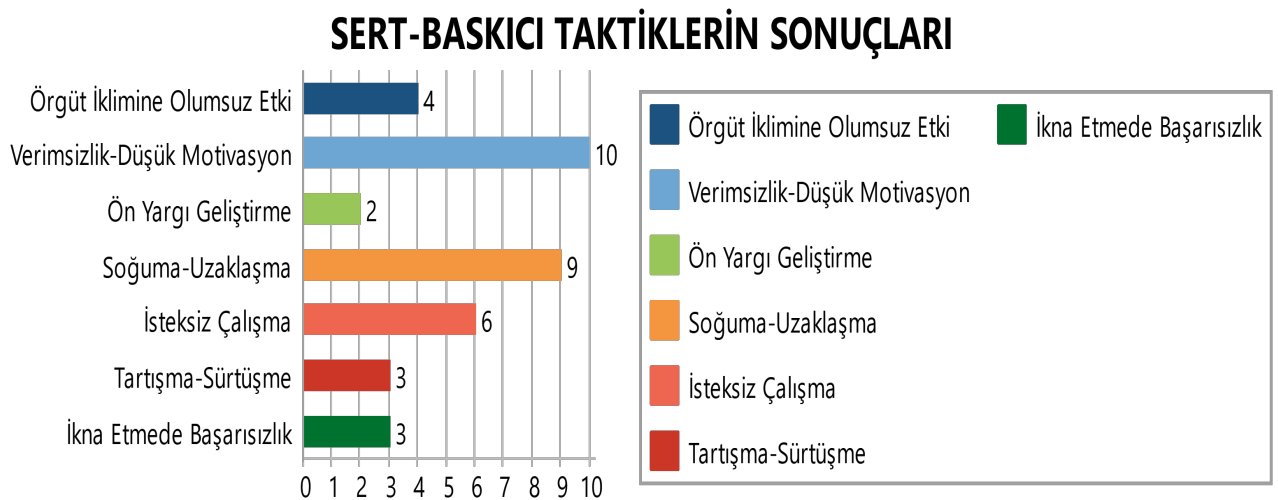
Tablo 7. Öğretmen Görüşlerine Göre Kullanılan Sert Etkileme Taktiklerinin Sonuçları

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	f
Sert-Baskıcı Taktiklerin Sonuçları	Verimsizlik-Düşük Motivasyon	K1,K2,K4,K8,K10,K11,K14,K15,K16	10
	Soğuma-Uzaklaşma	K1,K4,K5,K8,K10,K12,K14,K16	9

İsteksiz Çalışma	K1,K2,K6,K9,K11,K16	6
Örgüt İklimine Olumsuz Etki	K1,K10,K11,K13	4
Tartışma-Sürtüşme	K5,K12,K13	3
İkna Etmede Başarısızlık	K4,K7,K15	3
Ön Yargı Geliştirme	K3,K11	2

Tablo 7 incelendiğinde sert-baskıcı etkileme taktiklerinin ortaokullara kullanılmasının en önemli sonucunun öğretmen ve öğrenci, dolayısıyla da eğitim öğretim süreci üzerinde tezahür ettiğini söylemek mümkündür. Öğretmenlerde verimsizlik ve düşük motivasyon (f=10) yaşanmasını; yine öğretmenlerde kuruma karşı soğuma ve uzaklaşma (f=9) takip etmektedir. Diğer sonuçları ise sırasıyla isteksiz çalışma (f=6), örgüt iklimine olumsuz etki (f=4), tartışma ve sürtüşme (f=3), ikna etmede başarısızlık (f=3) ve ön yargı geliştirmedir (f=2). Söz konusu kodlamaları aşağıda verilen Şekil 9 ve öğretmen görüşleri ile detaylandırmak mümkündür.

Şekil 9. Kullanılan Sert Etkileme Taktiklerinin Sonuçları



ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ORTAOKULLARDA KULLANILAN SERT ETKİLEME TAKTİKLERİNİN SONUÇLARI

Bu soruya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir.

Yani insan mutlu olmadığı yerde de verimli olmaz. Bu kadar basit yani. Bir yerde huzur varsa mutlusun demektir. Mutlulukta insanı motive eden bir şeydir yani rahat çalışırsın savunmada olmasın serbest olmasını açık olursun.

(K1, Verimsizlik-Düşük Motivasyon)

(...) Ama öğretmen bu cümleyi söylediği anda anlamı şudur; kesinlikle benim başarıya zerre kadar bir katkı olmaz, görevim neyse en azını yaparım, daha sonrasında olur ya başarıyı etkileyecek, okulu etkileyecek, öğrenciyi etkileyecek herhangi bir vazife veya işte görev almam. Dolayısıyla yani bu baskıcı ve o sert, ketum davranışları kesinlikle doğru bulmuyorum. (K2, Verimsizlik-Düşük Motivasyon)

Kesinlikle olumsuz etkiler olur, kesinlikle olumsuz etkiler olur. Nasıl bir işi eğer ki ben birine zorla yaptırıyorsam o kişi o iş yerinde mutlu değil demektir ve mutsuzluk eğitim öğretim faaliyetlerinden tutun da sınıfa girdiği zaman öğrenci ile olan ilişkilerine kadar yansır, öğretmen arkadaşları ile olan ilişkilerine kadar yansır. İnsan mutsuz olduğu yerde verimli olamaz. (K4, Verimsizlik-Düşük Motivasyon)

(...) Ha bu neyi etkiler? Çocukları etkiler. Moral motivasyon olmazsa çok fazla ders anlatasın gelmez, yani bir şey olmaz, göstermelik olur, ya öylesine geçer dersler. (K11, Verimsizlik-Düşük Motivasyon)

(...) hani böyle sert baskı şeklinde değil de, daha huzurlu, mutlu, birbirini seven sayan kişilerden oluşan bir ortamın oluşmasını çok çok daha fazla isterim. Ha bunun sonuçları en çok öğrencilere olur. Yani hani burada arkadaş ortamı tamam kesinlikle birbirleriyle bağlantılıdır. Yani burada selamlaşmazsınız en fazla, oturmasınız, konuşmasınız ama huzursuz olduğunuz zaman, derse girdiğiniz zaman istediğin enerjiyi veremezsiniz. O istediğin şevkle, aşka o dersi anlatamazsınız. Çünkü öğretmenler odasında yüzünüz gülüp derse girdiğiniz zaman bunu çocuklar bile fark ediyor yani. Burada bir sıkıntı yaşadım ya

da mutlu değilim, huzurlu değilim derse motivem en düşük, cansız vs. kesinlikle böyle olacağını düşünüyorum. (K14, Verimsizlik-Düşük Motivasyon)

(...) bir inatlaşma olacaktır o zaman. Gerçekten sert ve baskıcı taktik olursa inatlaşma olacaktır. O beni okulda mutsuz edecektir, yani hani benim, öğretmenin mutsuz olması tabii ki öğrenci ile yansıyacaktır. (K15, Verimsizlik-Düşük Motivasyon)

(...) bu her şey için geçerlidir. Diyelim ki evinize giderken huzur hissetmiyorsanız evde huzur yoksa eve gitmek ister misiniz? İstemezsiniz. İş yeri de aynı şekildedir. (K1, Soğuma-Uzaklaşma)

İnsan mutsuz olduğu yerde verimli olamaz. O noktada bugüne kadar ki gördüğüm örneklerden de ne yaptı bu kişiler ya görevlendirme ile farklı bir okula gitmeyi tercih ettiler veya tayin dönemi geldiğinde eğer şartlar uygunsa farklı bir okulda çalışmayı denediler. (K4, Soğuma-Uzaklaşma)

Doğru bulmuyorum çünkü sınıfta bile sert davrandığınız zaman direk karşılığını alıyoruz zaten yani sonuçta karşıdaki bir insan, yani o anki durumu nedir? Mesela bir eşyle kavga etmiştir, bir sıkıntı yaşamıştır ya da bir cenazesini vardır ama gidememiştir, üzülmüştür. Yani o anki psikolojik durumunu bilmediğimiz zaman da böyle bir tepki yaptığımız zaman ters tepiyor ister istemez. Bu ters teptiği zamanda bir soğukluk oluyor. Bu soğukluk gide gide büyüyerek düşmanlığa kadar gidiyor. Bir iş verince müdür gidip rapor alıyor mesela işi gene yapmıyor. Yıllık izne ayrılıyor ya da gidip şikayet ediyor. (K12, Soğuma-Uzaklaşma)

Genel de sert ve baskıcı taktikler sevimsiz geliyor ve öğretmenlerin hoşuna gitmiyor. Öğretmen genelde huzursuz bir ortam ve sıkıştırılmış işler yüzünden sıkılıyor. Birçok kişinin okuldan soğumasına sebep olabilir. (K16, Soğuma-Uzaklaşma)

Öğretmen görevi gereği verilmiş olan görevi yine yapar fakat bu yapması sadece usulen olur. Zaten eğitim öğretimde, okulda, öğrencide, öğretmende herhangi bir şey usulen

gidiyor ise muhakkak bir eksiklik var demektir. Çünkü sonraki tecrübeler ya da sonraki görevlerde bu zaten giderek şu mantığa bürünecek: Ben görevi minimum yaparım etliye sütlüye karışmam (...) (K2, İsteksiz Çalışma)

Ben bir kere kendi bakış açımdan hiçbir zaman sert yönetim tarzını kabullenemiyorum. Bunların da faydası olduğunu düşünmüyorum. Yani emrivaki bir dil, müeyyideli, yönetmelikli bu diller işi çözmez. Bunlar her zaman için karşıdaki insanı savunmaya iter. Gönülsüz yapılan aş ya karın ağrıtır ya baş deriz. Yani verim elde edilmez ve bu sürekli devam ederse burada huzursuzluk baş gösterir. Huzursuz ortamda da yani öğretmen de idareci de mutlu olmaz. (K6, İsteksiz Çalışma)

Öğretmen üzerinde idareci baskı kurarsa, öğretmen onu yapmış olmak için yapar. Yani yüzeysel. Ama güzel bir şekilde anlatarak, olumlu bir dille, saygı sevgi çerçevesinde o iş yapılırsa birlikte ortaya çok daha güzel başarılar çıkacaktır muhakkak. O yüzden hani baskıcı bir tutumla sertlikle, aşırı bir disiplinle güzel bir şeyler ortaya çıkacağını kesinlikle düşünen bir insan değilim. (K9, İsteksiz Çalışma)

Öğretmen de bu konuda işini düz yapar veya hiç yapmaz yani. Yani okul ev okul sürekli, zil çaldı hemen gider, hiç uğraşmaz yani kimseyle öğrenci ile falan hiç muhatap olmaz. (K11, İsteksiz Çalışma)

Yani aşırı derecede baskı işte hatta yönetmeliklerinde üstüne çıkan bir baskı okulda huzur ortamını bozar bu da olumsuz etki yapar. Yani bir fayda sağlamaz. (K1, Örgüt İklimine Olumsuz Etki)

(...) hani normal işini gücünü yapan öğretmene böyle bir baskı uygulanıyorsa buna da kesinlikle karşıyım. Haklarını da karşı taraf olarak kullanılması gerektiğini düşünüyorum. Zıtlık oluşturur yani okulda ne bileyim değişik bir ortam oluşturur. Öğretmenin okula gelme isteğini yok eder bu tarz şeyler yaşanabilir, aynen doğru bulmuyorum. (K10, Örgüt İklimine Olumsuz Etki)

Yok asla. Yani sonuçta evinizde çocuğunuza da şöyle üç yaşındaki dört yaşındaki neyse veya büyük çocuğunuza dahi kalkıp da birazcık sesinizi yükselttiğiniz zaman dahi tepki alıyorsunuz veya sınıfta, sınıfta öğrencimize karşı bakışınız değiştiğinde veya söyleminiz birazcık sertleştiğinde dahi çocuk sizden uzaklaşıyor, evin içindeki çocuğunuz da uzaklaşıyor, sınıftaki çocuk da uzaklaşıyor. Siz kalkıp da aynı ortamda birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızı sadece bu okul olmayabilir ya hangi devlet kurumu veya hangi müessese olursa olsun, siz kalkıp da sertlikle ben bu işlerin yerine getirilmesini sağlarım diyorsanız emin olun yanılıyorsunuz. Görüntüde belki bir kaç kişiye yaptırabilirsiniz ama diğer tarafta görünmeyen kısımda siz en kötü olarak oradaki yerinizi alırsınız. Bunun taktiği filan da olmaz yani. İşte yapacaksın edeceksin yani böyle emir cümleleri ile karşınızdaki insana yaklaşmak bilmiyorum benim tabiatıma da uygun değil, benim çalıştığım ortama da uygun değil, benim sınıfıma da hiç uygun değil. Yani ben öğrencime karşı yani kalkıp da emir cümlesi kuramazken veya kendi evinizde çocuğunuza çocuğunuza, eşinize emir cümlesi kuramazken; kalkıp da birinin size yani bunları zoraki yaptırmak için sert ve baskıcı bir takım şeylerin içine girmesi veya mobbing uygulamasına bir anlam veremem. Ha bunun karşılığı da mutlaka aynı şekilde, yani nasıl karşılık görüyorsanız o şekilde karşılık alırsınız diyorum. (K5, Tartışma-Sürtüşme)

Çok okulda çalıştığım için yine bir örnek vereceğim, başka bir müdüründen örnek vereceğim bu sefer. Çalışırken okula bir arkadaş geldi, o gün de toplantı vardı, öğretmenler kurulu toplantısı. Kızın haberi yok, haberi olmadığı için de gelmemiş. Kurul toplantısından sonra müdür hemen eline sarı zarfı verdi. Şimdi öyle bir gerginlik yaşandı ki okulda. Bu sefer kız tepki vermeye başladı, o da karşı olarak dedi ki; hocam sakın geç kalmayın, ben de nöbet defterine o zaman siz geç kaldınız diye yazacağım, ya da erken çıktığınızda yazacağım. Haberiniz olsun dedi. Bu çatışmalar hepimize yansdı. Gerginlik bence doğru sonuçlar doğurmuyor. (K13, Tartışma-Sürtüşme)

Bunu doğru bulmuyorum ben hiçbir şekilde doğru bulmuyorum. Ben kendim idarecilik yaptığım dönemde bunları kullandım ve bunların yanlış bir yöntem olduğunu iki-üç ay

sonra anladım. Onlarla birlikte olup, onlarla beraber öğle yemeği yiyip, onlarla beraber aynı serviste gidip gelerek onları daha iyi ikna ettim. İdarecinin lider olarak bir adım önde değil de onların yanında olması daha iyidir. Sadece iş olduğunda öğretmenleri odasına davet etmek yerine muhabbet için de öğretmeni davet edebilmek önemli. Bunu yaptığın takdirde zaten yardımcı olabileceğimiz bir şey var mı hocam, okulumuzda ilgili çalışma var mı diye soracaklardır. (K7, İkna Etmede Başarısızlık)

Bu taktikleri kullanırlarsa ben kesinlikle hani ters tepeceğini düşünüyorum. Yani yapmak istesem de bir yerde yapmayacağım ya da hani isteksizce yapacağım. Ters teper bence insan ilişkilerinde de böyledir yani. Hani bir şeyi böyle sert ve baskıcı bir yöntemle yaptırmaya çalışırsanız, her türlü ters teper.

(K15, İkna Etmede Başarısızlık)

Şöyle ki geçmişte ben de idarecilik yaptığım için sert ve baskıcı taktikleri uygulamanın doğru olmadığı kanaatindeyim. Bazı öğretmenlere bu taktikleri uygulamak doğru olabilir. Ama bu noktada çaresiz olduğunu son çaresi olduğunu hissettirmeli. Her yöntemi kullandım, her şeyi yaptım ancak sen inadında ısrarcısın, bu yüzden hiç kusura bakma yasaların bana vermiş olduğu yetkiyi, kullanmak zorunda bıraktın tarzında bir ifadeyle mecburen kullanması gerekebilir. Ama bunu yani o kadar az yapılmalı ki bu o kadar az olmalı ki tabi öğretmenlere bağlı olarak söylüyorum bunu, idarecinin o yönü hiç ön plana çıkmamalı. Çıktığı takdirde okuldan okula mutlaka haberler gidiyor, idarecinin karakterleri konusunda bütün öğretmenlerin haberi oluyor, idareci hakkında ön yargılar oluşabilir.

(K3, Ön Yargı Geliştirme)

Bölüm 5

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, ortaokul yöneticileri tarafından okullarda kullanılmakta olan etkileme taktiklerinin neler olduğu, bu taktiklerin eğitim sürecine olan yansımaları, hali hazırda öğretmenler tarafından ideal olarak görülen ikna taktiklerinin neler olduğu, sert-baskıcı etkileme taktikleri kullanımının okula vereceği olumsuz etkiler ve ılımlı etkileme taktikleri kullanımı için öğretmen öneri ve görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Etkileme yöneticilerin örgüt amaçlarını başarabilmeleri adına çalışanları harekete geçirmek için sarf ettiği çabadır (Özdemir,2018:186). Araştırmanın problem cümlesine öğretmenler tarafından verilen cevaplarda okul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri; sert ve baskıcı taktikler ve ılımlı taktikler olmak üzere iki farklı kategoride yoğunlaşmıştır.

Tekben ve Koşar'ın (2019) ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada elde edilen bulgulara göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin en çok kullandıkları etkileme taktiğinin "kurallara uygunluk" olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise sert ve baskıcı taktikler grubunda öncelikle kişiye göre etkileme davranışı görülmektedir. Kurumsal işleyiş ve eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında yapılmakta olan iş ve işlemlerin çalışanlara demokratik ve adil dağıtılması anlamında sorunlar yaşayan ortaokul yöneticilerinin bu taktiğe yönelmesinin; kişilik yapısı olarak uysal ve uyumlu veya çekinik ve sindirilmiş ya da çalışkan ve aidiyeti yüksek öğretmenleri yoğun iş yükü altında ezdiği düşünülebilir. Aynı doğrultuda bu kategorinin ikinci en çok başvurulan ikna yolu da antidemokratik yaklaşım olarak kodlanmış ve kişiye göre etkileme kavramı ile doğrudan ilişkili durumdadır. Maalesef sert- baskıcı ikna yolunda ilerlemekte ısrar eden ortaokul yöneticilerinin kurumsal birliği ve barışı inşa edememesi bir yana; bu yöneticilerin örgüt çalışanlarını mevzuat detaylarında boğmak ve dışlayarak

cezalandırmak gibi baskıcı taktikler kullanarak etkilemeye çalışması bu çalışmanın bir sonucu olmakla beraber okul başarısına da direkt etki ettiği söylenebilir. Özdemir'e (2018) göre liderlik vasfı yetersiz olan yöneticiler durağanlığı ve statükoyu sürdürmek ister ve sadece işleri tamamlamaya çalışır. Araştırma verilerine göre yüksek frekans değeri arz eden umursamazlık, yetersizlik ve düzeni koruma çabası kavramları da kendi içerisinde tutarlılık göstermektedir. Yöneticilerin kurumsal işleyiş ve eğitsel faaliyetler temelinde umursamaz tavır sergilemesi veya yetersiz kalmaları öğretmenlerin isteksiz, verimsiz ve öfkeli bir şekilde iş yükünü paylaşmaları; deyim yerinde ise istemeyerek ellerini taşın altına koymaları ile sonuçlanmaktadır. Doğrudan alıntılanan öğretmen görüşleriyle ispata mahal bırakmayan söz konusu durum bir diğer yüksek frekans gösteren var olan düzeni koruma çabası kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Süregelen bu kaotik düzeni koruma çabası içerisine giren yöneticiler, karşılıklarına çıkan ekstra yükümlülükler konusunda da bir diğer kavram olan duygu sömürsünü kullanmaktan çekinmeyerek, var olan işin gereği ve uzmanlığından ziyade dostluk ve arkadaşlık bağlarını gözeterek sorumluluktan kurtulmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre daha az sık kullanılan otoriter-baskıcı tutum ve hoşgörüsüzlük resmiyetin net bir şekilde görüldüğü okullarda; otorite yoksunluğu, takas ve aracılık ise resmiyetin ve yasal mevzuat gereklerinin hiç uygulanmadığı veya derin otorite boşluklarının olduğu okullarda görülmektedir. Özellikle bu tarz okullarda kıyaslamalar aracılığıyla yapılacak işler öğretmenlere gönülsüzce dayatılmaktadır. Sert etkileme taktiklerini önceleyen okul yöneticilerinin insana ilişkin varsayımları olumsuz olabilir. Bu yüzden öğretmenlere iş yaptırmak için onlara emir vermek eğilimine girebilirler ve sahip oldukları yasal gücü etkin şekilde kullanarak otokratik bir yönetim tarzı benimseyebilirler (Özdemir, 2018).

Closson'ın 2001 yılında yaptığı çalışmada elde ettiği bulgulara göre araştırmaya katılan dekanlar fakülte çalışanlarını ikna etmek için çoğunlukla rasyonel ikna, danışma, ilham verici çekicilik gibi ılımlı etkileme taktiklerini kullanmaktadırlar. İrmak ve Yılmaz'ın 2021 yılında okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yordayıcısı olarak etkileme davranışlarını incelediği çalışmasında ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin

müzakere sürecinde sergilediği etkileme davranışlarından istişarede bulunma, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, akıl yoluyla ikna etme, takdir etme, bilgilendirme, kurallara uygunluk, karşılık verme ve başkalarıyla koalisyon kurma davranışlarının müzakere becerileriyle olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Her iki çalışma sonuçlarına yakın olarak bu araştırmada da benzer etkileme taktikleri öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Fakat ortaokul yöneticilerinin kullandıkları ılımlı taktikler kategorisinde öncelikle öne çıkan kavram arkadaşça tutum olmuştur. Sonrasında gelen etkili iletişim ile tutarlılık arz eden bu kavramın samimiyet, sıcak ilişkiler ve dostluğun ön planda olduğu, örgüt barışının sağlandığı okullarda görüldüğü söylenebilir. Demogojik motivasyon konuşmaları ile öğretmenlerin ikna edilmesi ve mantıklı dokümanlar ve kanıtlar sunarak sürecin detaylı anlatılması olarak kabul edilen rasyonel ikna da kullanılan diğer önemli tekniklerdir. İlimli etkileme taktiklerinin yaygın olarak kullanıldığı okullarımızda benzer özellikler taşıyan bazı diğer ikna yolları da; uzmanlığına danışmak, demokratik yaklaşım, karar sürecine katmak ve görüşleri önemseme olarak belirlenmiştir. Var olan grup bilincinin kullanılarak iş yükünün paylaşılması, öğretmenlerin okula olan bağlılığının kullanılarak ikna edilmesi olan kurumsal aidiyet ve yapılan işlerde yöneticilerin de aktif katılımının görüldüğü iş birliği başvuru diğer taktiklerdir. Adil yaklaşım, disiplinli yönetim, destekleyici tutum ve bilgilendirme yoluyla ikna daha nadir başvuru taktikler olmakla beraber çalışma verilerine göre toplamda 17 farklı kodlama yapılarak ılımlı etkileme taktikleri belirlenmiş ve okullarımızda birçoğunun yoğun şekilde kullanıldığı düşünülmektedir.

Araştırmanın çalışma grubunda imam hatip ortaokulu ya da normal ortaokul; merkezi ortaokul veya köy okulu; öğrenci-veli potansiyeli ve akademik başarısı yüksek ya da öğrenci-veli potansiyeli ve akademik başarısı düşük olmak üzere çok farklı türden okullardan öğretmenler ile görüşme yapılmıştır. Genel olarak kullanılan etkileme taktiklerinin okulun yapısından, öğrenciden, veliden ve bölgeden bağımsız, büyük oranda okul idaresi ile öğretmen grubu arasındaki çok yönlü ilişkilere bağlı olarak değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Bir örgüt olan okulda öğretmenlerin davranışlarını yönlendirmede

ve eş güdülemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır (Aydın, 2018). Buradan hareketle araştırmamızın problem cümlesi olan okullarda kullanılan etkileme taktikleri nelerdir sorusuna verilen yanıtlar, oluşturulan kategori ve kodlar göz önünde bulundurulacak olursa; okullarımızda farklı nedenlerden dolayı huzur iklimini sağlayamamış yönetimlerin çeşitli sert-baskıcı taktiklere yönelerek öğretmenleri ikna etmeye çalıştıklarını, bu konuda kısmen başarılı olduklarını, başarısız oldukları noktalarda daha baskıcı yollara veya anti demokratik tutumlara saptıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Yöneticiler okulun beklentilerine cevap vermek durumundadırlar. Çünkü bir örgüt olan okulun hedeflerine ulaşmasını sağlama, çalışma ortamını uygun hale getirme ve etkili kılmayı sağlama görevi yöneticilere aittir (Çetin ve Güven, 2015).

Araştırmanın birinci alt problemi olan etkileme taktiklerinin eğitim sürecine yansımalarına ilişkin öğretmen görüşleri pozitif ve negatif etkilerin meydana geldiğini belirtmişlerdir. İlimli etkileme taktiklerine başvuru okullarda genel itibariyle öğretmenler pozitif etkilerin oluştuğunu ifade etmişler, kurumdaki huzur iklimi ve verimli çalışma ortamını da en belirgin yansıma olarak göstermişlerdir. Bunların sonucunda öğretmenlerin yapılacak işlere gönüllü katılımı gerçekleşmekte ve hatta ekstra işlerde fedakarlık gözlenmektedir. Çünkü öğretmenlerin yöneticilerine güven duydukları çalışma ortamlarında, moral ve isteklerinin yüksek olması, kendilerini huzurlu ve rahat hissetmeleri, performanslarının ve verimliliklerinin artması; aynı zamanda işleri ile gurur duyarak okul için çaba sarf etmeleri beklenebilir (Doğan, 2019). Örgütsel bağlılık, cesaretlendirici tutum ve güven ortamı da öğretmen görüşlerine göre belirlenen diğer sonuçlardır. Olumsuz yansımalar göz önüne alınacak olursa öğretmenlerde gözlemlenebilecek motivasyon düşüklüğü ve huzursuzluk öncelikle karşılaşılan etkiler olup, gruplaşma bu sorunları takip etmektedir. Son olarak da eğitim öğretimde yaşanabilecek başarısızlık öğretmen görüşlerinin işaret ettiği bir diğer negatif etkidir. Hem olumlu hem de olumsuz etkilere bakılacak olursa yüksek frekanstaki değerlerin düşük frekanstaki değerleri tetiklemesi söz konusudur denebilir. Öyleyse okul müdür ve müdür

yardımcılarının öncelikle okul başarısına odaklanmalarından ziyade okuldaki çalışanlarla beraber tesis edilebilecek bir huzur iklimini sağlamaları, çalışanların verimini arttırmakla kalmayıp gönüllü katılımı, bağlılığı, fedakarlığı getirecek ve nihayetinde eğitsel başarı elde edilecektir. Çünkü bir lider olması beklenen okul yöneticileri örgütün ortak hedeflerine erişebilmek için davranışları ile çalışanların motivasyonunu sağlamakla görevli olan takım üyesidir (Wynn, 2004).

Öğretmenlerin okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ortak çabaya katkıda bulunabilecek şekilde etkilene düzeyleri yönetsel liderliğin ölçütüdür (Aydın,2018). Araştırmanın bir diğer alt problemi olan ideal etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri ortaokul yöneticilerinin ideal ikna yollarını uygulamalarına yönelik sahip olmaları gereken bireysel ve örgütsel nitelikler başlıkları altında kategorize edilmiştir. Bireysel nitelikler başlığının en yüksek frekanslı kodu samimiyettir. Çünkü öğretmenler etkileme sürecinde okul yöneticilerinden öncelikle samimi ve sıcakkanlı olmalarını talep etmektedirler. Yöneticilerin etkili iletişim becerisine sahip olmaları, dili etkin kullanabilmeleri aranan bir diğer bireysel niteliktir. Sonrasında öğretmenler güvenebilecekleri bir idari kadronun ikna sürecini daha başarılı sürdürebileceğini düşünmektedirler. İdarecilerin öğretmenlerle daha aktif sosyal ilişkilere sahip olmaları, yapılan işlerde şeffaf davranabilmeleri, verilen görevi önce kendilerinin benimseyerek ön ayak olabilmeleri, özellikle personel ve öğretim işlerinde inisiyatif kullanabilmeleri ve güler yüzlü olmaları başarılı etkileme taktikleri için edinilmesi gereken bireysel nitelikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik vasfı, örnek davranışlar sergileyebilme ve tecrübeli olmak da etkileme gücü yüksek yöneticilerde öğretmenleri aradığı diğer özelliklerdir. Doğan'ın (2019) öğretmenlerin yöneticilere güveni bağlamında kullanılan etkileme taktiklerini incelediği çalışmasında ortaya çıkan sonuçlara göre okul müdürlerinin etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen algılarında, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerinde anlamlı farklılık bulunmuş; motive etme ve baskı taktiklerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu anlamda her iki

çalışmada da öğretmenlerin okulun misyon ve vizyonu doğrultusunda okul etkililiğini arttırmada, iş birliği ortamını ve yönetim anlayışını geliştirmede ön ayak olması beklenen yöneticilerden beklentiler örtüşmektedir. Örgütler, astlarını etkileyebilecek, kurumsal vizyonu en net şekilde belirleyebilecek, kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek ve kültürel değerleriyle örgüte liderlik edecek yöneticiler keşfetmeye eğilim göstermektedirler (İrge, 2016).

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin örgüt içerisinde uygulamaları gereken ideal etkileme taktikleri ise öncelikle motivasyon ve rasyonel iknadır. Çünkü öğretmenler ikna sürecinde yapılacak işin tüm detaylarının şeffaf ve açıklayıcı bir şekilde belirtilmesini ve tabi ki motive edici bir şekilde yapılacak işin tebliğ edilmesini beklemektedirler. Yine Doğan (2019) araştırmasında okul müdürlerinin bilgilendirme ve motive etme taktiklerini kullanmalarının yöneticiye güveni arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Sonrasında öğretmenler yöneticinin iş yükünü adil bir dağılımla gerçekleştirmesini; bunun için gerekirse mevzuatın tanıdığı yetkilerini de kullanabilmesini gerekli görmektedirler. İdeal etkileme taktikleri için aranan diğer örgütsel nitelikler daha çok öğretmen odaklı olmakla beraber öğretmenleri tanıma ve görüşlerine önem verme, öğretmen çıkarlarını gözetme, yöneticinin öğretmen grubunun bir üyesi gibi davranması, öğretmenlerin uzmanlığından faydalanarak onları da alınan kararlara dahil etme, iş birliği içerisinde beraber çalışma, destekleyici olma, kurumsal çıkarları ön planda tutma, demokratik olma ve yapılan işler sonucunda ödüllendirme şeklinde devam etmektedir. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçları, değerleri, hedefleri ve görüşleri arasında bağ kurabilirlerse, onların örgütsel bağlılığını ve performansa yönelik motivasyonlarını geliştirebilirler (Yukl, Seifert ve Chavez, 2005). Yöneticilerden beklenen söz konusu ideal örgütsel etkileme taktikleri neticesinde örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli mesafeler kat edilebilecektir.

Bursalıoğlu'na göre (2015) bir okul yöneticisi ancak okul yönetimine ilişkin temel kavram, süreç, davranışlarını bilmesiyle etkin bir yönetim ortaya koyabilir. Yönetim görevine henüz başlamış bir yöneticinin bu kavram, süreç ve davranış örüntüsünü

bilmesinin yanı sıra öğretmenleri de aktif olabilmeleri için ılımlı etkileme taktikleriyle güdeleyebilmesi okulu çok daha huzurlu ve başarılı bir çalışma ortamı haline getirebilir. Araştırmanın bir diğer alt probleminde öğretmenlere göreve henüz başlayan bir yöneticinin ılımlı etkileme taktiklerini başarılı bir şekilde kullanabilmesi adına sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlar bireysel ve örgütsel öneriler olarak iki farklı kategori altında toplanmıştır. Bireysel öneriler başlığı altında yeni yöneticinin öncelikle eğitilmiş, samimi ve etkili dil becerisine sahip olması gerektiğini belirten çalışma grubu, yöneticinin ayrıca adil ve pozitif olmasını; sonrasında vizyoner ve öğretmenlik mesleğinde tecrübeli olmasını gerekli görmüşlerdir. Öğretmenlere göre yöneticilerin, meslekteki gelişmeleri ve ilerlemeleri takip edebilen, gerekirse bu konuyla ilgili ulusal veya uluslararası eğitimlere katılmaya istekli ve hali hazırda yönetim görevinin gerektirdiği yasal, akademik ve sosyo-kültürel bilgi donanımına sahip olmaları ılımlı etkileme taktiklerini daha etkin kullanabilmelerini sağlayabilir. Etkili iletişim becerisini samimi bir tavırla ortaya koyabilen başarılı bir yönetici adayı, yine öğretmen görüşlerine göre, örgütsel gelişime uygun bir çalışma ortamı yaratabilir.

Göreve henüz başlayan bir yöneticiye öğretmenlerin verebileceği en önemli örgütsel tavsiye ise yöneticinin tatlı-sert olmasıdır. Taşçı ve Eloğlu'nun (2007) yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları etkileme taktiklerini kullanım sıklığı açısından değerlendirmeyi amaçladıkları çalışmada yöneticilerin çalışanlarını ikna etmek ya da etkilemek için bir takım çabalar içine girdiklerini belirtmişler; kendilerini dışadönük olarak gören yöneticilerin genellikle rasyonel ikna, ilham vericilik, müzakere-danışma, kendini beğendirme ve değişim taktiklerini kullandıklarını saptamışlardır. Zahir ve Sumintono (2017) Malezya Eğitim Bakanlığı'nda görevli olan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerine yönelik algıları araştırmışlar ve liderler ile astlar arasında en çok kullanılan etkileme taktiklerinin akılcı ikna ve ilham verici çekicilik olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Her iki çalışma sonucunda ulaşılan rasyonel ikna ve akılcı ikna taktikleri ile ilham vericilik ve ilham verici çekicilik taktikleri tatlı-sert olabilme kavramını açıklar niteliktedir. Araştırmada açık ara en yüksek frekans değerine sahip bu kavram bir

yöneticinin çalışanları kırmayacak, üzmeyecek kadar nahif ve tatlı; gerektiğinde sınırları çizebilecek, ast-üst hiyerarşisini hatırlatacak kadar sert bir davranış dizisine sahip olabilmesi demektir.

Bunun yanı sıra öğretmenler çalışmada yeni yöneticinin kurum içi etkinliklerle huzur iklimi oluşturmasını, bitirilen görevlerde öğretmenleri taltif ederek onurlandırmasını, eleştirel olmaktan ziyade destekleyici bir tutum takınmasını ve kurumun genel menfaatini düşünerek hareket etmesini önermektedirler. Bir başka araştırmada Yurttaş, Erat ve Alnıaçık (2020) etkileme taktiklerinin iş performansı ve iş stresi üzerindeki etkilerini incelemişler ve yaptıkları analiz sonuçlarına göre meşrulaştırma, değiş tokuş yoluyla etkileme ve koalisyon taktiği yoluyla etkileme taktiklerinin çalışanların iş performansını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini belirlenmişlerdir. Mantıksal ikna yoluyla etkileme taktiğinin iş stresini de negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt performansı ve iklimi üzerine farklı sonuçlar veren bu iki araştırmanın üzerinde çalışılan örneklem gruplarıyla ilgili olduğu varsayılabilir. Kimya sektöründe yapılan bu çalışmanın örneklem grubu ile eğitim yuvaları olan okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri birbirinden oldukça farklıdır.

Araştırmanın son alt problemi olan sert-baskıcı etkileme taktiklerin sonuçları neler olabilir sorusuna verilen öğretmen yanıtlarından hareketle oluşturulan kodlar arasında en yüksek frekansa sahip olan verimsizlik ve düşük motivasyondur. Öğretmenler kendilerine uygulanacak herhangi bir baskıcı ikna taktiğinden dolayı okuldaki verimlerinin olumsuz etkileneceğini ve motivasyonlarının düşebileceğini belirtmektedirler. Koşar' a (2016) göre okul yöneticilerinin baskıcı ve sert etkileme taktiklerini kullandığı bir okulda öğretmenlerin yöneticilerine ve birbirlerine olan güven düzeyleri düşecektir. Bu yüzden bürokratik hantallık artacak ve okulun akademik başarısı düşecektir. Aynı zamanda öğretmenler yöneticilerin bu davranışlarına direnç geliştirecek ve yöneticilerin öğretmenlere uyguladığı baskı taktiği işe yaramayacaktır. Araştırmada öğretmenler sert baskıcı etkileme taktiklerinin kullanılması durumunda kuruma yönelik aidiyet

duygusunun sarsılması; okuldan soğuma ve uzaklaşmanın da yaşanabileceğini düşünmektedirler. Bu durumda okullarda öğretmenlerin ruhsal ve mental olarak kendilerini eğitim sürecine ve öğrencilere adayamadıkları, herhangi bir fedakarlıkta bulunmadıkları gibi rutin işlerin de sekteye uğradığı bir çalışma ortamı oluşabilir. Bunun sonucunda da öğretmen veya yönetici kadrosundan atama dönemlerinde kopmalar yaşanabilir. Bazı öğretmenler yöneticilerin kullandığı sert-baskıcı etkileme taktiklerine karşılık verilebileceğini; bunun da öncelikle isteksiz çalışma, yüzeysel, göstermelik çalışmalarla tezahür edebileceğini ifade etmektedirler. Söz konusu taktiklerin örgüt iklimini olumsuz etkileyebileceğini düşünen katılımcıların yanı sıra bazı durumlarda öğretmenlerin bu duruma sözlü veya fiili müdahale edebileceklerini ve tartışmaların yaşanabileceğini belirten katılımcılar da vardır. Son olarak bazı öğretmenler sert taktiklerle ikna etmeye çalışmanın başarısızlıkla sonuçlanacağını iddia ederlerken bazıları da bu durumun idarecilere yönelik ön yargı geliştirebileceğini söylemektedirler. Yapılan çalışmanın bu alt problemine yönelik verilen yanıtlar göstermektedir ki; her ne kadar sert etkileme taktikleri hali hazırda kabul edilen, kullanılan ve bazen oldukça etkili ikna yolları olsalar da bu taktiklere başvurmak sorunsuz bir işleyişi ve başarılı bir eğitim sürecini hedefleyen yöneticiler açısından bir risktir. Bu yüzden çok gerekli veya zaruri olmadığı müddetçe bu taktiklere başvurulmaması, etkin ikna ve etkileme için ılımlı taktiklere başvurulması gerekmektedir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerimizin kurumlardaki barış ortamını tesis etmeleri ve tüm öğretmen grubunu kapsayan bir yönetim anlayışı içerisinde iş yükü ve sorumlulukların adil ve demokratik dağılımını gerçekleştirmelidirler. Söz konusu anlayış yöneticilere olan güveni teşkil ederek hem okullarımızı bir iş yerinden ziyade çalışanların evi gibi gördükleri bir yuvaya dönüştürecek; hem de tüm yasal mevzuata gönüllü uyum gerçekleştirilerek öğrenci ve başarı odaklı eğitime geçiş sağlanacaktır. Bu anlamda okul yöneticilerinin ılımlı ve sert etkileme taktiklerine yönelik bilgilendirilmelerini sağlamak

amacıyla kurum içi seminer ve hizmet içi eğitim almaları; hatta eğitim yönetimi alanında tezli veya tezsiz yüksek lisans eğitimleri almaları sağlanmalıdır.

Yöneticilik görevine henüz başlayanlara veya yönetici olmak isteyenlere verilebilecek öneri şu şekildedir; bir okul müdürü veya yardımcısı yöneticilik eğitimi almış olmakla beraber samimi-sıcak ve etkili iletişim becerisine sahip tatlı-sert bir yapıya sahip olabilmelidir.

Son olarak gün geçtikçe değişen ve gelişen mevzuat ve yasal gerekçeleri takip etmenin yanı sıra okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yoğun emekler sonucu ortaya çıkan akademik çalışmaları ve yayınları okumaları ve uygulamaları etkili bir yönetim adına faydalı olabilir.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre ortaokul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri nitel yöntemle ele alınmıştır. İdari yapı olarak farklılıklar arz eden ilkokul ve liselerde yöneticilerin kullandıkları ikna yollarına ilişkin araştırmalar yapılması faydalı olabilir.

Kültürel farklılıkların insan ilişkilerinde önemli bir etken olduğu göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticileri tarafından benimsenen etkileme taktiklerine ilişkin çalışmaların farklı bölgelerde ve şehirlerde de yapılması alan yazına katkılar sunabilir.

Okullarda temel işleyişin devam etmesi, proje ve etkinliklerle öğrencilerin başarısına katkıda bulunulması ve eğitim öğretim sürecinin aktif katılımcıları olmaları için öğretmenleri güdüleyebilmek adına etkileme taktiklerine dair daha fazla araştırma yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14 (25), 33-51.
- Balcı, A.ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-1. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 21-34.
- Bostancı, A. B., Demirhan, G. ve Bülbül, S. (2019). Administrative impact tactics used by school administrators to influence teachers. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 422-438. doi:10.9779/pauefd.569993.
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Closson, R.K. (2001). *Faculty evaluation of leadership styles and influence tactics of Northern California college deans*. (Yayınlanmamış doktora tezi). University of the Pacific Stockton, California.
- Çetin, M. ve Güven, Y. (2015). Lider öğretmenlerin okul kültürüne etkisi, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*: 1-5.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Dağlı E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Dağlı, E. ve alı, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 29-58.
- Deviren, İ. ve Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Doğan, H.ve elik, K. (2019). Okul yöneticilerinin gücü kullanma stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları ile ilişkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 37-55.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eroğlu, F. ve İrmış, A. (2004). Yönetim krizlerine karşı yönetim ahlakının yeniden inşası, *Türkiye Günlüğü Dergisi*, 78, 104-107.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon (Bireyden örgüte, fikirden eyleme)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güvenç, N. (1991). *Kamu yönetiminde yasal otorite ve kanun hükmünde kararname*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta analysis. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.

- Irmak, A. ve Yılmaz, E. (2021). Okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin yordayıcısı olarak etkileme davranışları. *Uluslar Arası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 288-301
- İrge, N. T. (2016). *Yöneticiye güvenin çalışanın motivasyonuna katkısında, lider üye etkileşiminin rolü.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kabaklı Çimen, L. ve Gezer, E. (2016). İlkokul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4520-4544.
- Kacmar, K. M., Carlson, D.S. & Harris, K.J. (2013). Interactive effect of leaders' influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), 577–597.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi, *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1),68-86.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*, 8(27), 235-253.
- Kaya, Z. ve Köse, A. (2020). Farklı kademelerde görevli okul yöneticilerine göre okul öncesi eğitim. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1532-1553.
- Kazan, H. (2016). *Bilimsel araştırma teknikleri*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Kızanlıklılı M.,Koç H. ve Kılıçlar A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *Journal of Business Reseach Turk*. 488-504.
- Kipnis, D., Schmidt, S., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-69.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kojave, A. (2007). *Otorite kavramı*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve etin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(3), 323-349.
- Koşar, D. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 217-244). Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar S. ve Pehlivan . (2020), İlköğretim kurumları yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Tedmem Eğitim ve Bilim*, 45, 293-311.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi*. (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kuru-etin, S. ve Çinkır, ř. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 3, (5), 50-64.
- Mendel, G. (2005). *Bir otorite tarihi: Sreklilikler ve değişiklikler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Nettle, D. (1999). Using social impact theory to stimulate language change. *Lingua*. 108, (2), 95-117.
- zdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi alanının temelleri ve ağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- zkan, H. ve Avan Y. (2021). Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile lider ye etkileşimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Uluslar arası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(38). doi: 10.26466/opus.764564.
- Resmi Gazete, (2021). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>. Erişim Tarihi: 01.12.2021.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Ahlaki liderlik: Okul gelişiminin özüne inmek*. (S. Kıranlı Güngör, ev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Sheer, V. (2012). Supervisors' use of influence tactics for extra-role tasks: Perceptions by ingroup versus outgroup members in organizations in Hong Kong. *Southern Communication Journal*, 77(2), 143-162.
- Sönmez, E. ve Doğan, E. (2022). Türkiye'de okul yöneticilerinin güç kaynakları üzerine gerçekleştirilen çalışmaların incelenmesi: Bir betimsel içerik analizi. *TEBD*, 20(2), 679-700. doi: <https://doi.org/10.37217/tebd.1081902>.
- Şimşek, H. (2002). 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları*, 191, 307-312.
- Şüküroğlu, V.K. (2021). Sosyal etki kuramı bağlamında post-modern tüketicinin sosyolojik anlamda dönüşümüne yönelik bir değerlendirme, *Uluslar Arası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, (1), 150-172.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 533-546.
- TDK, (2021). <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 01.12.2021
- Tekben, İ. ve Koşar, D. (2019). The relationship between organizational commitment of teachers and influence tactics adopted by secondary school principals. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 20(3), 987-1007. doi: 10.17679/inuefd.596949.
- Turunç, Ö. ve Çelik M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2),183-206.
- Uzun, M. ve Köse, A. (2021). Örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(4), 886-898. doi: 10.16986/HUJE.2020060127.
- Wallace, R. A. & Wolf, A. (2004). *Çağdaş sosyoloji kuramları. Elburuz L. ve Ayas M. R. (Çev.)*, İzmir: Punto Kitap.
- Weber, M. (2013). *Bürokrasi ve otorite*. Ankara: Adres Yayınları.

- Wynn, D.E. (2004). Leadership and motivation in open source projects. *Proceedings of 7th Annual Conference of the Southern Association of Information Systems*, 324-329.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=74455>. Erişim Tarihi: 23.10.2021.
- Yılmaz, E. (2011). İşletmede insan davranışlarını etkileyen bazı unsurlar. *Bartın Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 2 (3), 83 – 97.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C.F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.
- Yurttaş, Y., Erat, S. & Alnıaçık, E. 2020. Etkileme taktiklerinin iş performansı ve iş stresi üzerindeki etkisi: Kimya sektöründe bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 8(2), 176-200. doi: <http://dx.doi.org/10.18825/iremjournal.825930>.
- Zahir,N.& Sumintono, B. (2017). Perceptions on influence tactics among leaders in the ministry of education Malaysia: An application of the many facets rasch model, *Social Computing And Development*,1-13.

EK-A: Gönüllü Katılım Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisi Yusuf KORKMAZ tarafından, Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürütülmektedir. "Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı bu yüksek lisans çalışması Kırıkkale ilinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından kullanılan etkileme taktiklerine ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır ve çalışmaya katılıp katılmamak katılımcının inisiyatifindedir. Çalışmaya katılmamak herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacaktır. Sorularda doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, sizin kendi düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız. Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara çekinmeden istediğiniz soruları sorabilirsiniz. Görüşmenin ortalama süresi 15-30 dakikadır. Görüşme esnasında verilerin kayba uğramaması için ses kaydı alınacaktır. Kayda alınan tüm veriler bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmanın tüm süreçlerinde kişisel bilgileriniz korunacak ve çalışmada yer alan iki araştırmacı dışında hiç kimse cevaplarınızı bilmeyecektir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Veriler herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Görüşme sorularına en doğru cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Talep edilmesi durumunda araştırmanın genel sonuçları araştırmaya katılan kişilerle paylaşılacaktır.

Araştırma sonuçları eğitim ve bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Görüşme soruları, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek soruları içermemektedir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz soruları cevaplamayabilirsiniz. Bunun herhangi bir olumsuz sonucu olmayacaktır ve böyle bir durumda araştırmacıya, görüşmeyi tamamlayamadığınızı söylemeniz yeterli olacaktır. Merak ettiğiniz herhangi bir husus veya çalışmanın sonuçları hakkında bilgi için araştırmacıya tercih ettiğiniz bir yöntemle (telefon, e-posta vb.) soru sorabilirsiniz.

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için aşağıdaki kişilere danışabilirsiniz.

Yusuf KORKMAZ

Gazi Ortaokulu, Osmangazi Mah. 1709 Sok. No:14 Merkez/ KIRIKKALE

Danışman: Doç. Dr. Didem KOŞAR

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi A.B.D.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını,

() Kabul ediyorum.

() Kabul etmiyorum.

Tarih :

Katılımcı:

Ad/ Soyad :

Telefon :

İmza :

EK-B: Veri Toplama Araçları

Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Sayın katılımcı;

Bu çalışmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda yönetici olarak çalışmakta olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının, okul işleyişini sürdürebilme ve öğretmenleri güdüleyebilme konusunda benimsedikleri etkileme taktiklerine dair öğretmen görüş ve düşüncelerini değerlendirmektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Görüşmelerde toplanan veriler söz konusu araştırma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve değerlendirilmeyecektir. Kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Katılımcının rızası ve onayıyla görüşme ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacak ve böylece daha doğru ve net bilgiler elde edilecektir. Görüşme sorularını içtenlikle yanıtlamanız araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yusuf KORKMAZ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Tarih :/...../2022

Saat (Başlangıç-Bitiş): _____ - _____

Kişisel Bilgiler

Bu kısımda kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun şekilde doldurunuz.

1. Cinsiyet

Erkek ()

Kadın ()

2. Kaç yaşındasınız?

.....

3. Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?

() 1 – 5

() 6 – 10

() 11 – 15

() 16 ve üzeri

4. Farklı okullarda görev yaptınız mı?

() Evet

() Hayır

5. Kaç okul yöneticisi ile çalıştınız?

.....

6. Bu okulda ne kadar süredir çalışmaktasınız?

.....

7. Çalıştığınız okulun sosyo-ekonomik düzeyi nedir?

Kötü ()

Orta ()

İyi ()

8. Okulunuzun öğrenci sayısı kaçtır?

.....

9. Okulunuzda çalışmakta olan öğretmen sayısı kaçtır?

.....

Görüşme Soruları

1. Okulunuzdaki müdür ve müdür yardımcısının yöneticilik özellikleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Sahip oldukları yönetim tarzının okulunuza nasıl etkileri vardır?

Sonda: Sizce okul müdürünüzün veya yardımcısının kurumda etkin, yeterli ve başarılı olarak kabul edilebilmesi için anahtar nitelikler nelerdir?

2. Okul yöneticilerinizin öğretmenleri ikna etmek için kullandıkları stratejiler ve eğitim öğretim sürecine yansımaları hakkında ne düşünüyorsunuz?

Alternatif: Okul yöneticileriniz eğitim öğretim sürecinde herhangi bir işi çalışanlara yaptırmak istedikleri zaman nasıl bir tutum ve davranış içine girmektedirler? Sizce neden böyle bir yol izlemektedirler? Bu tutum ve davranışlarının sonuçları neler olabilir?

3. Okulunuzda görevli olan yöneticiler herhangi bir projede veya etkinlikte görev almanız için sizi nasıl motive etmekte? Örnek verebilir misiniz?

Sonda: Eğitim yılı içerisindeki törenler, kutlamalar, belirli gün ve haftalar, kulüp çalışmaları, geziler, kurs ve seminerler, fuar ve sergi gibi etkinliklerde yaşadığınız durum ve diyaloglardan örnekler verebilirsiniz.

4. Okul yöneticilerinizin hangi davranışları, sizin verimli ve başarılı bir dönem geçirmeniz üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir? Örnek verebilir misiniz?

5. Bugün itibariyle bu okulda göreve atanmış bir okul müdürü veya müdür yardımcısı olsaydınız şu anda çalışma arkadaşlarınız olan öğretmenlere, Milli Eğitim Bakanlığı veya Müdürlüğü tarafından yapılması emredilmiş herhangi bir işi nasıl yaptırırdınız?

Alternatif: Farz edin ki bu okulda yöneticisiniz. Acilen yerine getirilmesi gereken bir genelge yayınlandı ve öğretmenlerin yardımına başvurmak zorundasınız. Bu işi öğretmenlere nasıl bir yöntem uygulayarak yaptırırdınız?

6. Okulunuzda yerine getirilmesi gereken görevler konusunda gönüllü katılımında bulunmayan öğretmenler için okul yöneticileriniz hangi davranışları sergilemeyi tercih etmektedir?

7. Size göre göreve henüz başlayan bir yönetici, kurumda önemsenen, sayılan ve sevilen; aynı zamanda etkin bir idareci olmak istiyorsa eğitimin en önemli parçalarından biri olan öğretmenlere karşı nasıl bir tutum takınarak onları güdülemelidir?

Alternatif: Hem kurumsal işleyişi sorunsuz sürdürebilen hem de saygı duyulan bir yönetici olmak için çalışanlara nasıl davranmak gerekir?

8. Okul yöneticilerinin öğretmenlere herhangi bir işi yaptırma konusunda sert ve baskıcı taktiklere başvurmalarını doğru buluyor musunuz? Neden? Bu taktikleri kullanmanın sonuçları neler olabilir?

9. Okul yöneticilerinin çalışanlarını etkilemede yumuşak taktiklere daha fazla başvurmaları için neler önerilebilir?

EK-C: Etik Komisyon Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00002245261
Konu : Yusuf KORKMAZ (Etik Komisyon İzni)

20.06.2022

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 27.05.2022 tarihli ve E-51944218-300-00002204000 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden Yusuf KORKMAZ'ın, Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürüttüğü "Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkile Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 14 Haziran 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: E65B7B40-1A50-4F89-A8CA-8A6F0A5DBF9D

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/fm-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Çağla Handan GÜL

E-posta: yazim@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 03123051008

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992

Kap: hacettepeunivarsitesi@hs01.kap.tr



EK-Ç: Kırıkkale Valiliği Araştırma İzni

T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-79140815-605.01-53001598
Konu : Uygulama İzni

29/06/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 ve 2020/2 Sayılı Genelgesi.
b) Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğü'nün Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 27/06//2022 tarih ve 2260913 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden Yusuf KORKMAZ, Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürüttüğü "Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı tez çalışması ile ilgili resmi ortaokullarda uygulama yapılabilmesi için ilgi (b) yazı ile izin talep edilmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden Yusuf KORKMAZ, Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürüttüğü "Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı tez çalışması ile ilgili resmi ortaokullarda uygulama yapılabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hayati TELEFONCU
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Ender Faruk UZUNOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/mob-ebys>

Telefon No :

Bilgi için:

E-Posta :

Unvan : Tekniker

Kep Adresi : mob@hs01.kep.tr

İnternet Adresi : Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6ea6-87da-3c55-9017-7d10 koda ile teyit edilebilir.

EK-D: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- * tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- * görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- * başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- * atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- * kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- * bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

...../...../.....

(İmza)

Yusuf KORKMAZ

EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

...../...../.....

Tez Başlığı : Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
01/ 02/ 2023	123	25554	16/ 01/ 2023	12	2004284681

Uygulanan filtreler:

- Kaynaklar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Yusuf KORKMAZ

Öğrenci No.: N20136172

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Administration

...../...../.....

Thesis Title: Teachers' Views On Influence Tactics Used By Secondary School Administrators

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
01/ 02/ 2023	123	25554	16/ 01/ 2023	12	2004284681

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Last name: Yusuf KORKMAZ

Student No.: N20136172

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administrators

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

APPROVED
Assoc. Prof. Dr. Didem KOŞAR

EK-G: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesi'ne verdiğimi bildiririm. Bu izinle üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.⁽¹⁾
- Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.⁽³⁾

...../...../.....

(imza)

Yusuf KORKMAZ

"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

- (1) Madde6.1.Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması ve ya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü ana bilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde6.2.Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş ve ya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. Şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü ana bilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde7.1.Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisans üstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kurulu'na bildirilir.
Madde7.2.Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

*Tez danışmanının önerisi ve enstitü ana bilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

