



## Power Sources at Schools: Official and Unofficial Power

Şenay SEZGIN NARTGÜN<sup>1</sup>

<sup>1</sup> AİBÜ Education Faculty Department of Educational Sciences Gölköy/Bolu, Turkey

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 01.02.2017

Received in revised form  
11.03.2017

Accepted 18.03.2017

Available online  
12.03.2017

### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the power sources found in schools according to the views of the principal and assistant principals. "phenomenology" was used as the model of the research. When the study group of the study was determined, appropriate sampling model was used. The working group consists of 29 managers. These managers are 14 principles and 15 vice principals. In order to collect data, "semi-structured interview" form was used. According to the opinions of the principal and vice principals who participated in the survey, the school administrators, vice principals, senior teachers, governor, national education director, parents, school parents and ministry officials are the power owners in the schools. Unofficial power sources include parents, politicians, other financial support people, non-governmental organizations, civil servants, servants and the press. These forces are seen more or less in every organization. For this reason, it is important that the vice principal and principals should be in an effort to put the existence of these forces into perspective and to turn them into useful situations for themselves and their schools. In this context, the following suggestions can be developed.

© 2017 IOJES. All rights reserved

#### Keywords:

Power, official, unofficial, management, power sources, principal, vice principal

### Extended Summary

#### Introduction

Those who are primarily responsible for ensuring the order and functionality of an organization, and the realization of organizational goals are the administrators of that organization. In order to fulfill their responsibilities, administrators must have power, and to have power they must have power sources. Since schools are organizations, school administrators- principals and vice principals- also need power and power sources. In this context, the aim of the study is to determine power sources present in schools according to the views of principals and vice principals.

#### Method

"Phenomenology", a qualitative research design, was used as model for this research. Convenience sampling was used to determine the study group. The choice of convenience sampling is related to the conditions (time, money, location, employability of the location and respondents) of the study (Merriam, 1998). The study group consisted of 29 administrators. A "semi-structured interview" form was used to gather data. The data used in the study were gathered from administrators who voluntarily accepted to be interviewed in Düzce during the fall semester of 2016-2017 academic year. The interview form was developed by the researcher. It was comprised of three questions designed to ascertain the views of administrators. These questions are as follows:

<sup>1</sup> Corresponding author's address: Abant İzzet Baysal University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Gölköy/Bolu, Turkey  
Telephone: +903742541000/1654  
Fax: +90 3742534641  
e-mail: szbn@yahoo.com  
DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.02.019>

1. In your schools, who are the people who have official and non-official power? Why do you think they have such a power?
2. What can you say about the relations of official and non-official power?
3. Can you explain the effect of this power on administrators and employees?

The researcher kept notes during the interviews with the respondents. These notes were later turned into interview texts by the researcher. These texts were coded in accordance to the questions. Content analysis was done with the aid of these codes.

Respondent confirmation and expert examination were used for study credibility (Başkale, 2016). Respondent confirmation was done by asking the participants about subjects they wanted to add or whether they would like to share their experiences right after the implementation of the form. The coding was realized separately by the researcher and an expert and the results were compared.

Triangulation method was used for the reliability of the study (Yıldırım & Şimşek, 2006). Since the participants were promised that their names wouldn't be used during the study they were each assigned a number (1,2,3...) during coding. Their codes were preceded by "P" if they were a principal and "VP" if they were a vice principal. A confirmability study was realized in relation to the objectivity of the study. For confirmability the research questions and analysis process were written and it was attempted to reflect these onto the study.

### **Results, Discussion and Conclusion**

1. In your schools, who are the people who have official and non-official power? Why do you think they have such a power?

According to the views of principals, the power holders at schools were principals (n=13), vice principals (n=7), senior teachers (n=6), the governor (n=5), the director of national education (n=3), parents (n=2) and the parent teacher association (n=1), in that order. According to the views of vice principals, the power holders at schools were principals (n=14), vice principals (n=9), the director of national education (n=9), the governor (n=7), senior teachers (n=2), parents (n=2), the parent teacher association (n=2) and ministry officials (n=1). Hoy and Williams (1971) and Hoy and Rees (1974) state that the power of principals originates from their post.

According to both principals and vice principals, parents are the largest source of non-official power. Parents are viewed as functional power sources in schools. Other functional power sources are, according to the views of both principals and vice principals, politicians, other people who provide economic support, non-governmental organizations, school clerks, janitors and the press.

Because it is both a social and open system, the educational system can be influenced by both outside elements and shareholders by the power they form. Schools, as a subsystem of the educational system, are not independent of this system and are also influenced by these powers. P12 clearly explained the situation of schools by saying "...The responsibilities of principals are many, yet their authority is little. Since the respectability and authority of teachers is diminishing day by day parents have begun to fill this blank.". VP5 and VP9, who see the parent-teacher association as a non-official power, expressed that parent teacher associations play an important role in forming ties between parents and the school. The reason why the majority of participants view parent teacher associations as a power source is of economic origin. As a power source with economic value, the money owned by the parent teacher association, by parents, has two dimensions. The first is the awarding dimension based on its ability to provide economic gains, the other is the punitive dimension based on the coercion or punishment of organization workers by depriving or threatening to deprive them of means (Bağcı & Bursalı, 2011). On the other hand, both senior teachers and other employees are seen as non-official power sources.

2. What can you say about the relations of official and non-official power?

In regards to the relation between official powers and non-official powers, vice principals have stated that non-official powers get their source from official powers and mentioned the necessity of political powers and official powers working together as well as speaking of the existence of a conflict between official and non-official powers. There are also vice principals who think that there is no relation between these powers. The views of principals in regards to the relation between official and non-official powers is that they should

be balanced, are based on interests, and that there is conflict. Robbins & Judge (2013) explain the use of authority by school principals in accordance with organization policy and rules with legitimacy, a power tactic. Besides this, there are also principals who don't believe that it is necessary to form a relation between the two powers.

### 3. Can you explain the effect of this power on administrators and employees?

Alongside those who believe official and non-official powers have a positive influence on administrators and workers, there are those who believe they have a negative impact. VP15 expresses the positive influence of power on administrators and workers in this way: "If decisions and implementations have legal and logical foundations, there are no significant negative outcomes.". According to Rudolph & Peluchette (1993) if administrators are honest, knowledgeable, honorable and virtuous workers enter into their influence. Administrators who use their power to the advantage of teachers are respected and valued (Hoy & Miskel, 1998). In the remarks of VP2, "Since workers think they need to ask power holders everything and that the principal, as a power holder, will decide everything, this situation can sometimes create obstructions and cause operations to cease.", we can see the negative impact of principals being the only power holders. French & Raven (1959) and Rudolph & Peluchette (1993) state that employees seeing their administrators as lone powers may cause confusion and monotony in organizations. It is interesting that some vice principals think that these powers have no influence over administrators and employees. As a result, there are both official and legal powers that influence school administration. These powers are both official powers, because they are results of the position of principals and vice principals that are administrators, and functional powers as they originate from the authority and personal capability these persons possess. In schools, there are also charismatic powers derived from characteristics and personal capabilities. These powers are more or less present in every organization. For this reason, it is important that principals and vice principals properly present these powers and struggle to transform them in a manner that will be beneficial for themselves and their schools. In this context, we can develop the following suggestions.

1. School budgets should be increased so that administrators aren't influenced by non-official powers.
2. An administration style that prevents the intervention of non-official powers should be preferred.

# Okullarda Güç Kaynakları: Resmi ve Gayri Resmi Güçler

Şenay SEZGIN NARTGÜN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>AİBÜ Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Gölköy/Bolu

## MAKALE BİLGİ

*Makale Tarihi:*  
Alındı 01.02.2017  
Düzeltilmiş hali alındı  
11.03.2017  
Kabul edildi 18.03.2017  
Çevrimiçi yayınlandı  
12.03.2017

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okullarda bulunan güç kaynaklarının belirlenmesidir. Araştırmanın modeli olarak nitel araştırma desenlerinden “fenomenoloji” kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken uygun örnekleme modeli kullanılmıştır. Çalışma grubu 29 yöneticiden oluşmakta, bu yöneticilerin 14’ü müdür, 15’i müdür yardımcısıdır. Veri toplamak amacıyla “yarı- yapılandırılmış görüşme” formu kullanılmıştır. Araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okullarda yer alan güç sahibi kişiler sırasıyla okul müdürleri, müdür yardımcıları, kıdemli öğretmenler, vali, milli eğitim müdürü, veliler, okul aile birliğidir ve bakanlık yetkilileridir. Gayri resmi güç kaynakları ise veliler politikacılar, maddi destek sağlayan diğer kişiler, sivil toplum örgütleri, memurlar, hizmetliler ve basındır. Bu güçler her örgütte az veya çok görülmektedir. Bu sebeple müdür ve müdür yardımcılarının bu güçlerin varlığını doğru ortaya koyup kendileri ve okulları için faydalı duruma dönüştürme çabası içerisinde olmaları önem arz etmektedir.

© 2017 IOJES. Tüm hakları saklıdır

Anahtar Kelimeler:

Güç, resmi, gayri resmi, yönetim, güç kaynakları, müdür, müdür yardımcısı

## Giriş

Örgütler işleyişlerinin devam edebilmesi, diğer örgütlerle olan ilişkilerinin sağlıklı yürüyebilmesi için birbirleri üzerinde etki oluşturabilecek faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duyulan bu faktörlerden biri güçtür. Güç örgütlerde, gruplarda hatta bütün sosyal yapılarda anahtar rol oynayan önemli bir kavramdır. Öneminin altında yatan neden gücün sosyal yapılarda insanların inançları ve algıları doğrultusunda sosyal ortamlardaki eylemlerin şeklini ve yönünü belirlemesiyken, örgütlerde hiyerarşik yapılar içerisinde ilişkilerde var olan amaçlarına ulaşmak için kullanılmasıdır (Tjosvold ve Wisse, 2009). Bunun yanında güç örgütlerde ve toplumda oldukça yapıcı olabildiği gibi aynı zamanda çok yıkıcı olabilmektedir.

Güç nedir? Pek çok kişinin bu soruya verecek bir cevabı olmasına rağmen ilgili literatür incelendiğinde ortak bir tanımda buluşulmadığı görülmektedir. Açıkalin (1993) ve Helriegel ve Slocum (2001) gücü başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlarken; Bağcı ve Mohan-Bursalı (2011) bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse ya da kurum üzerinde istediği değişiklikleri yapabilmesi olarak tanımlamaktadır. Ceylan (2011) ise herhangi bir eylemi sonuçlandırabilmek için bilgi, insan ve maddi kaynakları kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Giddens (2000) da gücü, bir başka kişiyi kontrol altında tutarak o kişinin tutum ve davranışlarını değiştirebilme potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan anlaşılacağı gibi örgütler çevrelerinde bulunan teknolojik, sosyal ve yasal durumlardan kaynaklanan çeşitli güçlerden etkilenmektedir (Boaker, 1989). Örgütlerde güç kullanımı, kişisel çıkarları tatmin etmek yerine, örgütsel amaçları gerçekleştirmek; örgütlerde otoriter olmak yerine katılımcı yönetim tekniklerini kullanmanın sağlanmasının yanında kişiler arası ilişkileri yönetmede astlarla ilişkileri yakınlaştırabildiğinde örgütlerde ki yöneticilerin daha etkili olmasını sağlayabilir (Wagner, 2015). Çünkü güç sadece etkileyen ya da etkilenen tarafından değil her ikisi tarafından da belirlenmektedir. Buradaki önemli nokta denge unsurunun doğru oluşturulmasıdır (Kaya ve Onğun, 2015). Bu yüzden yönetici konumundakiler astlarına iş yaptırırken bu denge unsurunu göz önünde bulundurarak bazı güç kaynaklarını kullanmalıdırlar. Güç kaynaklarının kamu ve özel sektörde farklılık gösterdiğini bilinmekle birlikte özellikle kamudaki örgütlerde yer alan yöneticilerin öncelikle yasal gücü, sırası ile uzmanlıklarını, karizmatik yapılarını, kuvvetlerini çokça kullandıkları ve en az da ödüllendirmeye dayanan güç kaynağını kullandıkları ortaya

<sup>2</sup> Sorumlu yazarın adresi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Gölköy kampüsü Bolu, Türkiye  
Telefon: 03742541000/1654  
Faks: 03742534641  
e-posta: szbn@yahoo.com  
DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.02.019>

çıkıştır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Bu durum French ve Raven'in (1959) güç taktiklerinin kamuda çalıştığını göstermektedir.

French ve Raven (1959) ilk çalışmalarında 5 farklı güç taktiği ifade etmesine rağmen, çalışmalarının devamında Raven (1965) bunlara altıncı güç taktiğini eklemiştir. Bunlar: referans, ödül, yasal, uzmanlık, bilgi ve baskı gücüdür (Akt. Koslowsky ve Schwarzwald, 2009). Yöneticinin tarzı ve seçtiği yönetim biçiminin kullanılan gücün çeşitliliğini etkilemesinden dolayı ise uygulamada güç taktiklerinin tek tek ya da bir kaçının birlikte kullanıldığı görülmektedir.

Max Weber de çalışmalarında güç ve önemine değinmiştir. Zira "Weberian katmanlaşması ya da üç sınıf sistemi olarak bilinen üç bileşenli toplumsal tabakalaşma teorisi"nde belirtilen kategorilerden biri güç olup; bu kategoriler sahip olunan servet, prestij ve güç şeklindedir. Sahip olunan servet ekonomik durumu yani sahip olunan binaları, arazileri, çiftlikleri, evleri, fabrikaları ve diğer varlıkları içerirken, prestij kişinin sahip olduğu statü ya da pozisyonundan/görevinden dolayı başkaları tarafından saygı gösterilmesi olarak açıklanmaktadır. Güç ise taraf veya muhalif gruplara rağmen hedeflere ulaşma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Weber, 2017). Weber'e (2017) göre burada belirtilen gücün, güce sahip olma ve gücü kullanma şeklinde iki temel boyutu bulunmaktadır. Nitekim yöneticilerin buldukları mevkiden dolayı sahip oldukları güç aynı mevkideki diğer yöneticilerle benzer düzeydeyken, gücü kullanma potansiyelleri sahip oldukları tecrübe, uzmanlık, bilgi, çevresel faktörler, ekonomik durum ve kişilikleri ile farklılaşabilmektedir.

Robbins ve Judge (2013) ise güce ilişkin bu sınıflamayı resmi ve kişisel güç kaynakları şeklinde iki başlıkta incelemiştir. Resmi güç, zorlayıcı, ödül ve yasal gücü kapsarken; kişisel güç uzmanlık ve kişinin kendisinden kaynaklanan gücü kapsamaktadır. Wagner ve Hollenbeck (1992), Robbins ve Judge'ın güç kaynakları sınıflamasını beş grupta toplamıştır. Bunlar: Yasallık (otorite, kurallar, hukuk), Kaynaklar üzerinde kontrol (para, bilgi vb.), Uzmanlık (kıtlık ve ikame edilebilirlik düzeyinin düşüklüğü), Sosyal ilişkiler (ilişki, arkadaşlık, güç miktarı) ve kişisel karakteristikleridir (Karizma, çekicilik). Yöneticilerin güç kaynakları bir başka araştırmacı olan Yukl (2002; akt. Meydan ve Polat, 2010) tarafından birey ve pozisyon kaynaklı olarak ikiye ayrılmaktadır. Birey kaynaklı olan gücü bireyin sahip olduğu bilgi ve deneyime dayanan uzmanlığı ve benzeşimi oluştururken, pozisyon kaynaklı güçleri bireyin sahip olduğu konumundan dolayı sahip olduğu yasal gücün gereği olan ödüllendirme, meşru ve zorlayıcı güçler oluşturmaktadır. Akyüz ve Kaya (2015) da benzer şekilde pozisyon gücünün kişinin kendisinden değil de örgütte sahip olduğu hiyerarşik statüsünden kaynaklandığını, birey kaynaklı gücün ise bireyin örgütteki görevi ya da üst yönetimle olan ilişkileri ile değil de, onun kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Mechanic (1962) de uzmanlığı, ilgiyi ve çabayı, çekiciliği, koalisyonları ve kuralları gücü etkileyen faktörler olarak ifade etmektedir. Uzmanlığın aynı zamanda kamu örgütlerde işleyen bürokratik yapının sürdürülebilirliği için vazgeçilmez görülmektedir (Eryılmaz, 2013). Uzmanlığın bilgi gücü ile birleşmesi bürokratik yapı içerisinde kararların doğru zamanda verilmesini ve bilgi akışının baştan sona kolayca kontrol edilebilmesini sağlamaktadır (Peters, 2001:235). Diğer yandan Weale (2004) güç kaynaklarını; siyasi, ekonomik, ideolojik kaynaklar olarak ifade etmekte olup özellikle siyasi gücün kültürden beslendiğini vurgulamaktadır.

Siyasi güç kültürden beslendiği gibi kültür de eğitim ile yakın ilişkili olup ülkelerin nasıl bir nesile sahip olmak istediğine ilişkin belirlenen kültürel politikalar (Freire, 1985) sosyal yapı olan okulları ve okulun içindeki ilişkileri şekillendirmektedir. Okulun kültürü insan kaynaklarının hareketlerini, örgütsel iklimi, örgütün başarısını, işbirliğini etkilediği gibi aynı zamanda düzenlenmesine de yardımcı olmaktadır (Wealr, 2004). Okulun kültürü yanında yöneticilerin de sahip olduğu bakış açısı, geldiği kültür gibi faktörler okulun işleyişinin nasıl olacağını göstermektedir. Yöneticilerin sahip oldukları gücün azlığı ya da çokluğu istedikleri sonuca ulaşmada önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Özellikle yüksek güce sahip olanların istedikleri sonuca ulaşmak için bu gücü kullanmaktan çekinmedikleri görülmektedir (Tjosvold ve Wisse, 2009). Ancak gereksiz yere meşru gücü kullanmak sorun yaratabilmektedir. Çünkü eğitim kurumlarının yönetici ve personel ilişkilerini bir güven zeminine oturtması beklenir ve yönetici meşru düzenlemelerin yardımı ile pozisyonunu ön plana çıkardığında, örgütlerde oluşturulan güven zarar görebilmektedir (Argon ve Dilekçi, 2016).

Sosyal bir yapı içerisinde yaşayan insanlar sürekli olarak diğer insanlarla ilişki içerisindeyler. Bu nedenle de güvene ihtiyaç duyarlar. Güvene dayanan bu ilişki içerisinde insanlar birbirlerini etkilerler ve bu etkiye kişinin aktif gücü denmektedir (Bayrak, 2001). Örgütlerde de insanlar örgütsel amaçları

gerçekleştirebilmek için birbirleri ile etkileşirler ve etkileşimden sosyal güç ilişkisi doğmaktadır (Bağcı ve Mohan-Bursalı, 2011). Sosyal bir örgüt olan okullar da yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yönetilmesine rağmen resmi kurumlar olmaları sebebi ile bürokrasiden etkilenmektedirler. Bürokrasinin de kendi güç kaynakları bulunmaktadır. Bürokratik güç kaynakların da olmazsa olmazı yine yasal güç iken diğer kaynaklar, materyal, stratejik örgütsel ve siyasal eylem (siyasi yöneticilerin aldıkları kararların uygulanmasını sağlamada) olarak ifadelendirilmektedir (Hill, 1992:234-236). Bürokraside yasal gücün temelini hukuk kuralları oluşturmaktadır ve bu kurallar yetki sınırını ve uygulayacağı kararları belirlemektedir. Bürokrasinin oyuncuları ise bürokratlardır. Bürokratların faaliyetleri buldukları yasal konumdan dolayı vatandaşlar ve yöneticiler tarafından yasalmış gibi kabul edilmektedir. Bununla birlikte bürokratlar işleri geciktirmek, engellemek ya da kendi istekleri doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamak için yasaların arkasına sığınarak sorumluluklarından kaçınabilmektedirler (Hill, 1992; Budak Solakoğlu ve Budak, 1995). Materyal kaynakları denildiğinde parasal ve mali kaynaklar anlaşılırken; stratejik örgütsel kaynaklar olarak yönetimde yer alan rutin işlerin yapılmasını kolaylaştıran diğer işgörenler ve vatandaşlar tanımlanmaktadır. Bu güç kaynağında uzmanlık, bilgi, profesyonelleşme, karar alma süreçlerinde bilgi akışı ve kontrolünün sağlanması büyük önem taşımaktadır (Hill, 1992).

Mintzberg (1983, akt. Hoy ve Miskel, 1998) bu bakış açılarında farklı olarak gücün ya bir kaynaktan ya bir beceriden ya da bilgiden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu durum güç kaynaklarını, beceri ve bilgi temelli güç türlerini ortaya çıkarmaktadır ve örgütsel yaşamı kontrol etmektedir. Aynı zamanda otorite, ideoloji, uzmanlık ve politik sistem örgütsel yaşamı kontrol etmektedir. Otorite sisteminde resmi güç yasal olarak hem bireysel hem de bürokratik güçle çalışmaktadır. İdeolojik sistem daha çok gayri resmi güçlerle varlığını sürdürür ve örgüt içinde görüş birliğine dayanır. Okulun iklimi ve kültürü ise bu sistemin çalışmasını destekler ya da engeller. Mintzberg (1984) örgütsel gücü içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. İçsel gücü kişiselleştirilmiş, bürokratik, ideolojik, mesleki ve siyasallaştırılmış etkilerle ifade ederken dışsal gücü baskın, bölünmüş ve pasif olarak üçe ayırmaktadır.

Tüm bu güç kaynaklarının sınıflamaları değerlendirildiğinde aslında birbirlerinden farklı olmadıkları görülmektedir. Zira tüm güç kaynakları sınıflamalarının temelini yasal güç oluşturmaktadır. Özellikle kamu örgütlerinde yöneticilik yapan okul müdürleri öğretmenlerine, öğrencilerine, iç ve dış paydaşlarına gerekli olduğu durumlarda etkili bir rehberlik yapabilmeli, örgütünde hak edenleri ödüllendirebilmeleri veya kişisel uzmanlığını, yeteneğini ve bilgilerini kullanarak iş yaptırabilme becerisine sahip olmalıdır. Bu becerilere sahip olmak ya da olmamak okulun ve yöneticinin imajını etkileyebilir. Olumlu imaj hem öğretmenleri hem de öğrenci ve velileri etkilemek açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple okul müdürlerinin gücü ve güç kaynaklarını tanımaları, hangi durumlarda hangi güç kaynaklarından yararlanılabileceklerini bilmeleri gerekmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016). Diğer yandan okul yönetimini etkileyen bu güçlerle birlikte gayri resmi olarak ifade edilen güçler de bulunmaktadır. Bu güçlere baskı grupları şeklinde adlandırmak yanlış olmayacaktır. Baskı grupları ya da gayri resmi güçler olarak adlandırılan gruplar arasında veliler, siyasi otoriteler (politikacılar, vali, belediye başkanı...), sendikalar ve basın sayılabilir. Bu güçler kulis, tehdit, rüşvet, engelleme, kamuoyu oluşturma gibi (Yiğit ve Bayraktar, 2006) yöntemler kullanarak okul yönetimini etkileyebilmektedir.

Belirtilen gayri resmi güçler ve baskı grupları veliler, bürokratlar, kıdemli öğretmenler, öğretmen grupları, çevre vb. den oluşmaktadır. Örneğin uzmanlık gücüne sahip olan öğretmenler uzmanlıklarını artırdıkça daha fazla güç isteğinde bulunacakları gibi çevrelerini de bu güç ile etkilemek isteyeceklerdir. Öğretmenler tecrübe sahibi oldukça yönetime karşı diğer öğretmenleri etkileyebileceklerinden zamanla bir güç sahibi olarak görülmektedirler. Bir başka açıdan ise sınıflarında birer otorite olmaları ve istedikleri gibi müfredatı yürütmeleri onların sahip oldukları diğer bir güç olarak ifadelendirilmektedir. Bununla birlikte tüm bu durumlar aynı zamanda örgütsel gevşeklik olarak da adlandırılabilir (Lunenburg, 2012). Diğer bir örnek olarak bürokratlar gösterilebilir. Çünkü bürokratlar isteklerinin yerine getirilmesi için buldukları pozisyonun ya da mevkiden kaynaklanan yasal güç ile okul yöneticileri üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Ancak bürokratik yapı diğer güç sistemindeki yasallıktan farklı bir yapı içermektedir. Zira bu durum güç oyunlarının sergilenmesi şeklinde oluşmaktadır. Belirtilen bu güçler okul yöneticileri tarafından kendi yanlarına çekilirse bu durum okulun kazancı olarak görülmektedir. Veliler ve çevre ise hem buldukları mevkileri hem de ekonomik güçlerini kullanarak okul yönetimi üzerinde güç gösterisi yapabilmektedir. Bu grupların istekleri ve baskıları kurumların verimli çalışmasını değil, kişi ya da grup çıkarlarını ön planda

tutmaktadır (Urun ve Toker Gökçe, 2015). Tüm bu bilgiler ışığında gücü insanlar arası ilişki ve bu ilişkinin sembolleştirilmesi olarak ifadelendirmek yanlış olmayacaktır (Dahl, 1957). Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın amacı müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okullarda bulunan güç kaynaklarının belirlenmesidir.

### Yöntem

Bu araştırmanın modeli olarak nitel araştırma desenlerinden “fenemoloji” kullanılmıştır. Fenemolojik araştırmalar insanların bazı fenomenleri nasıl tecrübe ettiklerinin metodolojik, özenli ve derinlemesine bir şekilde resmedilmesini ve betimlenmesini sağlamaktadır (Patton, 2015).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, uygun örnekleme modeli kullanılarak belirlenmiştir. Uygun örnekleme modelinin seçilmesinin nedeni koşulların (zaman, para, yer, konumun kullanılabilirliği ve cevaplayanlarla) ne olduğu ile ilgilidir (Merriam, 1998). Bu doğrultuda çalışma grubu 29 yöneticiden oluşup, bu yöneticilerin 14’ü müdür ve 15’i müdür yardımcısıdır.

### Verilerin toplanması

Bu araştırmada veri toplama amacıyla “yarı- yapılandırılmış görüşme” formu kullanılmıştır. İlgili literatür taranarak oluşturulan görüşme formu Eğitim Bilimleri alanında uzman, altı öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş, görüşleri doğrultusunda tekrar düzenlenmiş ve uygulanmıştır. Elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiştir. Daha sonra hazırlanan form çalışma grubuna uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan veriler Düzce’de 2016- 2017 öğretim yılı güz döneminde görüşmeyi gönüllü olarak kabul eden yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu yöneticilerin görüşlerini almaya yönelik üç sorudan meydana gelmiştir. Bu sorular:

1. Okullarınızdaki güç ve gayri resmi güç sahibi kişiler kimlerdir? Neden böyle bir güce sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?
2. Resmi ve gayri resmi güçlerin ilişkileri hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. Bu gücün yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki etkisini açıklayabilir misiniz?

### Verilerin analizi

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından notlar tutulmuştur. Bu notlar daha sonra araştırmacı tarafından görüşme metinleri şekline dönüştürülmüştür. Görüşme metinleri sorular doğrultusunda kodlanmıştır. Bu kodların yardımıyla içerik çözümlemesi yapılmıştır.

Çalışmanın inanırılığı (iç geçerlilik) için katılımcı teyidine ve uzman incelemesine başvurulmuştur (Başkale, 2016). Katılımcı teyidi uygulamadan hemen sonra katılımcılardan eklemek istedikleri konuları ya da deneyimlerini aktarmak isteyip istemedikleri sorularak yapılmıştır. Bu çalışmada kodlama araştırmacı ve bir alan uzmanı tarafından ayrı ayrı yapılmış sonra karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın güvenilirliği için Triangulation (üçgenleme) yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2006). Metinler, Yıldırım & Şimşek’in (2006) ifade ettiği gibi, veri işleme ve analiz etme sürecinin ayrıntılı, açık ve anlaşılabilirliğini sağlamak için Miles & Huberman (1994) tarafından önerilen matrixler haline getirilmiştir. Veriler matrixe yerleştirilirken gereksiz bilgiler atılmış, sadece öz bilgilere yer verilmiştir. Görüşmecilere araştırma sırasında isimlerinin kullanılmayacağı yönünde taahhütte bulunulduğundan isimlerini kullanmak yerine her birine sayılardan (1, 2, 3 gibi) oluşan kodlar verilmiştir. Kodların başına da müdür ise “M” müdür yardımcısı ise “My” eklenmiştir. Bunun yanında Başkale’nin (2016) ifade ettiği gibi veri kaynaklı üçgenleme de yapılarak uygulama aşamasında hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüşleri alınmıştır. Çalışmanın objektifliğine ilişkin olarak da onaylanabilirlik çalışması yapılmıştır. Onaylanabilirlik için de araştırma soruları, analiz süreci yazılmış ve çalışılmaya yansıtılmaya çalışılmıştır.

### Bulgular ve Tartışma

Tablo 1 incelendiğinde müdürlerin görüşlerine göre okullardaki güç sahibi kişiler sırasıyla okul müdürleri (n=13), müdür yardımcıları (n=7), kıdemli öğretmenler (n=6), vali (n=5), milli eğitim müdürü (n=3), veliler (n=2) ve okul aile birliğidir (n=1). Müdür yardımcılarının görüşlerine göre ise okul müdürleri (n=14), müdür yardımcıları (n=9), milli eğitim müdürü (n=9), vali (n=7), kıdemli öğretmenler (n=2), veliler (n=2), okul

aile birliğidir (n=2) ve bakanlık yetkilileridir (n=1). Her iki grup katılımcıya göre de okulda güç sahibi olarak en çok yinelenen kişi okul müdürüdür. Hoy ve Williams (1971) ile Hoy ve Rees (1974) okul müdürlerinin sahip olduğu bu gücün makamlarından geldiğini ifade etmektedirler. İlgili literatür incelendiğinde de iş görenlerin yöneticilerin de yasal ve bilgiye dayalı gücü algıladıkları görülmektedir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Polat, 2010; Titrek ve Zafer, 2009; Uğur, 2005; Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

**Tablo 1.** Yöneticilerin görüşlerine göre okullardaki güç sahibi kişiler ve gayri resmi güçler

		Müdür	Müdür yardımcısı	
Okullardaki güç sahibi kişiler	Bakanlık yetkilileri	-	1	
	Vali	5	7	
	Milli Eğitim Müdürü	3	9	
	Okul Müdürleri	13	14	
	Müdür Yardımcıları	7	9	
	Kıdemli Öğretmenler	6	2	
	Veliler	2	2	
	Okul aile birliği	1	2	
				Neden böyle bir güce sahipler?
Gayri resmi güç	Okul aile birliği	2	6	Fonksiyonel güç
	Veliler	9	6	
	Müdür yardımcısı	-	1	Resmi güç
	Basın	1	1	Fonksiyonel güç
	Sendikalar	1	2	Karizmatik güç
	Yerel yönetimler	2	2	Yasal güç
	Politikacılar	3	3	Fonksiyonel güç
	Maddi destek sağlayan diğer kişiler	2	4	
	Öğretmenler	1	-	Karizmatik güç
	Memurlar	1	-	
	Hizmetliler	1	-	Fonksiyonel güç
	Sivil toplum örgütleri	2	-	
	Yok	-	1	

Kıdemli öğretmenlerin güç sahibi kişiler olarak görülmelelerinin sebebi olarak tecrübenin ve yaşın uzmanlığı getirmesi ve örgütleri ile özdeşleşmiş olması gösterilebilir (Bayrak, 2001). Öğretmenlerini iyi tanıyan yöneticiler onların güçlerini örgüt lehine kullanabilirler (Koşar, 2008; Özaslan, 2006; Polat, 2010; Uğurlu ve Demir, 2016). Bu durumda okul müdürlerinin yönetim sürecinde başarılı olabilmeleri için kendi öğretmenlerini iyi tanımaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu durum uzmanlık gücüne sahip olan müdürlerin okuldaki gruplara liderlik etmesini de kolaylaştıracaktır (Kaya ve Onğun, 2015; Meydan ve Polat, 2010).

Hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüşlerine göre veliler ise en büyük gayri resmi güç kaynaklarıdır (Tablo 1) ve okullarda fonksiyonel güç kaynakları olarak görülmektedir. Diğer fonksiyonel güç kaynakları hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüşlerine göre politikacılar, maddi destek sağlayan diğer kişiler, sivil toplum örgütleri, memurlar, hizmetliler ve basındır. Görüldüğü gibi fonksiyonel gücün pek çok kaynağı vardır. Bu kaynaklar otorite yeterliliği ve kişisel otoriteyi de içerir. Weber (1947, akt. Hoy ve Miskel, 1998) otorite yeterliliğini bürokrasinin yasal boyutu olarak görse de bu güç sadece sahip olunan makamlarla sınırlı olmadığını da ifade etmektedir. Okullarda kullanılan güç kaynakları okul müdürlerinin kullandıkları yönetsel eylem ve işlemlerde ne kadar başarılı olabileceklerini gösterdiği gibi bu gücün çevreye nasıl yansıdığını göstermesi açısından da önemlidir (Kayalı, 2011). Aileler, siyasi partiler, eğitim sendikaları, dini kurumlar, sivil toplum örgütleri (Taymaz, 2003; Bursalıoğlu, 2013) literatürde okul yönetimine baskı yapan gruplar arasında yer almaktadır.

Eğitim sistemi hem sosyal hem de açık bir sistem olmasından dolayı dış ögeler ve paydaşlar güç oluşturmada sistemi etkilenebilmektedirler. Eğitim sisteminin alt sistemi olan okullar da sistemden bağımsız olmadığı için bu güçlerden etkilenmektedir. M12 "... Okul müdürlerinin sorumlulukları çok yetkileri azdır. Öğretmenin saygınlığı, otoritesi günden güne azaldığı için bu boşluğu veli doldurmaya başladı" şeklinde okulların içinde bulunduğu durumu açıkça anlatmıştır. My2 gayri resmi güç olarak basın'ı görmekte ve bunun sebebi olarak "okulun paydaşlarını olumsuz anlamda daha çabuk etkileyebilmektedir. Bu yüzden okullar



basında olumsuz haberlerle yer almak istemezler.” şeklinde bir açıklama yapmaktadır. My4 gayri resmi güç olarak velileri görmekte olup “her şey öğrenci merkezli... Küçük bir hata affedilemez hatalar gibi değerlendiriliyor” şeklindeki açıklaması ile buldukları durumu açıklamaya çalışmıştır. Okul aile birliğini gayri resmi güç olarak gören My5 ve My9 okul aile birliklerinin veli ile okul arasında bağ kurmada önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu okul aile birliğinin gayri resmi güç olma sebebini ekonomik kaynaklı olarak görmektedir. Okul aile birliğinin, velilerin sahip olduğu para ekonomik değeri olan bir güç kaynağı olarak iki yönlüdür. Birincisi ekonomik getirilere ulaşma imkânı sağlaması açısından ödüllendirme yönü; diğeri ise olanaklardan mahrum bırakma, bırakılacağı yönünde tehdit etme yoluyla örgüt çalışanlarını zorlama ya da cezalandırma yönüdür (Bağcı ve Bursalı, 2011). M3 okullardaki gayri resmi güç kaynağının kıdemli öğretmenler olduğunu vurgulamakta ve bunun sebebi olarak öğretmenlerin eğitsel bir güce sahip olduklarını ve öğrencilerini istedikleri yöne yönlendirebildiklerini ifade etmektedirler. Diğer yandan kıdemli öğretmenler diğer çalışanlar da gayri resmi güç kaynağı olarak görülmektedir. M6 ise gayri resmi güç olarak velileri, sivil toplum örgütlerini, sendika temsilcilerini, okul aile birliklerini ve siyasileri görmektedir. Bunun nedenini; bu kişilerin sahip oldukları sosyal statülerden kaynaklanan bir güce sahip olmaları şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca sahip oldukları sosyal statüleri baskı unsuru oluşturmak için kullandıklarını ifade etmektedir. Gül’de (2007) çalışmasında sendika üyelerinin okullarda düzenlenen toplantıları isteklerini dile getirmek için fırsat olarak algıladıklarını vurgulamaktadır.

**Tablo 2.** Resmi güçlerle gayri resmi güçler arasındaki ilişki

		Çünkü
<b>Müdür yardımcısı</b>	Gayri resmi güçler güçlerini resmi güçlerden alırlar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aralarındaki ilişkiden dolayı güç gösterisinde bulunurlar ve çalışanları etkilerler.</li> </ul>
	Siyasi güç ile resmi güç beraber çalışmak zorundadır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müdürlerin işlerini yapmaları için iyi ilişkilere ihtiyaç vardır.</li> <li>Aksi takdirde güç sahibi kişiler sorun yaşarlar.</li> <li>Her iki tarafta nüfuzlarını kullanmaktan hoşlanıyor.</li> <li>Kurum işbirliği sayesinde gelişebiliyor.</li> </ul>
	Gayri resmi güçlerle resmi güçler arasında çatışma var. Aralarında bir bağ yok	Müdürün ayrımcı tavırları velilerin tepkisini alıyor. Birbirlerinden bağımsız hareket ediyorlar.
<b>Müdür</b>	Dengeli olmalı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aksi takdirde müdür liderlik özelliğini kaybeder otoriter olur.</li> <li>Öğretmenler eğitimi rolünden ayrılıp formatif davranışlar sergileyebiliyorlar.</li> </ul>
	Çıkara dayalı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resmi güçler gayri resmi güçlere boyun eğmek zorunda kalıyor.</li> <li>Resmi güçleri koruyan sağlam bir mekanizma yok.</li> <li>Siyasiler istediklerini yaptırıyorlar.</li> </ul>
	Çatışma var	Kanun dışı yasa ve yönetmeliklere aykırı isteklerde çatışırım.
	Bir ilişki kurulmasına gerek yok	Devlet kurumları resmi dairelerdir. Bu nedenle gayri resmi güçler söz sahibi olmamalıdır.

Resmi güçlerle gayri resmi güçler arasındaki ilişki Tablo 2’de verilmiştir. Bu ilişkiye yönelik müdür yardımcılarını gayri resmi güçlerin, güçlerini resmi güçlerden aldıklarından siyasi güçle resmi gücün birlikte çalışmalarının gerekliliğinden bahsettikleri gibi gayri resmi güçler ile resmi güçler arasında çatışma olduğunu da ifade etmektedirler. Resmi güçlerle gayri resmi güçlerin işbirliği içerisinde çalışabilmesi için örgütün yapısının, hukuki boyutunun buna izin vermesi de gerekmektedir (Randal, Cropanzano, Bormann ve Birjuli, 1999). Bununla birlikte yapılan araştırmada bu güçlerin arasına hiçbir bağ olmadığını düşünen müdür yardımcılarını da bulunmaktadır. Müdürlerin ise resmi güçlerle gayri resmi güçler arasındaki ilişkiye ilişkin görüşleri, dengeli olması, çıkara dayalı olması, çatışma olması yönündedir. Robbins ve Judge (2013) okul

müdürlerinin sahip olduğu otoritelerini örgüt politika ve kurallarını doğrultusunda kullanmasını güç taktiklerinden meşruluk ile açıklamaktadır. Örgütlerde yaşanan çatışmalar ise birer güç mücadelesidir. Bu mücadele oldukça önemlidir, çünkü örgütlerin karar alma sürecini daha karmaşık hale getirebilmektedir (Ullah et al, 2010). Üstelik örgütlerde gayri resmi güçlerin baskılarının artması örgüt içinde korku ve endişenin artmasına da sebep olabilmektedir (Kaya ve Onğun, 2015). Müdürler resmi güçlerle gayri resmi güçler arasındaki ilişkiyi dengeli olarak tanımlamaktadır. Bunun nedeni olarak da öğretmenlerin gerektiğinde eğitimci rolünden ayrılıp formatif davranışlar sergileyebildiklerini ifade etmektedirler. Uğurlu ve Demir (2016) çalışanların örgütün işleyişini ve güç kullanılmasını beğenmemeleri durumunda örgütten ayrılmak isteyebileceklerini veya ayrılma gibi bir imkânları bulunmazsa güce uyum göstermek zorunda kalabileceklerini vurgulamıştır. Bunun yanında iki güç arasında bir ilişki kurulmasına gerek olmadığını düşünen müdürlerde bulunmaktadır.

**Tablo 3.** Bu gücün yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki etkisi

	Müdür yardımcısı	Müdür
Olumlu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dengeli bir güç.</li> <li>Müdür, müdür yardımcılarını ve öğretmenler ortak karar verirler.</li> <li>İşbirliği ve uyum içerisinde çalışıldığında başarıyı getiriyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Okulun gelişmesini sağlar.</li> <li>İşbirliği sağlar.</li> <li>Dengeli bir güç.</li> <li>Yapmak istediklerinizi yasal gücün sayesinde yaptırabiliyorsunuz.</li> <li>Eğitim hizmetinin kalitesi artıyor.</li> <li>Okul kültürünün oluşmasını sağlıyor.</li> </ul>
Olumsuz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tek güç sahibi müdür.</li> <li>Müdür, çalışanları yok sayan tek güç.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gayri resmi güç arttığında huzursuzluk artar.</li> <li>Çalışma azmini kırabiliyor.</li> </ul>
Etkisi yok	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herkes sorumluluğunu yerine getirir</li> <li>Kanun ve yönetmelikler kapsamında işler yürüyor.</li> </ul>	

Tablo 3 incelendiğinde gayri resmi ve resmi gücün yöneticiler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünenlerin yanında olumsuz etkisi olduğunu düşünenlerin de bulunduğu görülmektedir. My15 gücün yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini “Alınan kararlar ve uygulamalar yasal ve mantıklı bir dayanağa sahip ise güç dağılımı konusunda kayda değer bir olumsuzluk gözlenmemektedir.” şeklinde ifade etmektedir. Rudolph ve Peluchette’ye (1993) göre yöneticilerin dürüst, bilgili, namuslu, erdemli olması durumunda çalışanların onların etkisi altına girmesi kolaylaşmaktadır. Nitekim güçlerini öğretmenlerin lehine kullanan yöneticiler öğretmenlerinden saygı ve değer görmektedir (Hoy ve Miskel, 1998). My2 “Çalışanlar güç sahibi kişilere her şeyi sormayı ve her şeye güç sahibi olarak müdürün karar vereceğini düşündüklerinden, bazen bu durum tıkanıklığa ve işlerin yürümemesine sebep olabiliyor.” şeklindeki yorumunda müdürün tek güç sahibi olmasının olumsuz etkisini göstermektedir. French ve Raven (1959) ile Rudolph ve Peluchette (1993) de çalışanların yöneticilerini tek güç olarak görmelerinin örgütlerde karmaşaya, monotonluğa sebep olabileceğini ifade etmektedirler. Bu sebeple Sezer (2016) okulda kararların öğretmenler ve okul çalışanlarının katılımı ile alınmasını, karar alma süreçlerine ailelerin ve yerel yöneticilerin de katılması gerektiğini savunmaktadır.

M12 gücün çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisine ilişki şöyle bir örnek sunmuştur: “Öğretmen arkadaşlarımızdan biri ile öğrenci arasında tartışma yaşanmış. Öğrencinin velisi ise okul aile birliğinde maddi olarak okula çok fayda sağlayan, idare ve il milli eğitim müdürü tarafından önem verilen biri. Tartışma sonunda öğretmeni şikâyet eden veli kullandığı güç sayesinde öğretmene ceza aldirtmayı başarmıştır. Bu gibi durumlarda çalışanlar olumsuz etkilenmiştir”. Bununla birlikte yapılan araştırmada ulaşılan ilginç bir bulgu da müdür yardımcılarının bazılarının bu güçlerin yönetici ve çalışanlar üzerinde etkisi olmadığını düşünmesidir. Oysa okullar sosyal ve açık sistemlerdir ve çevrelerini etkiledikleri gibi çevrelerindeki güç ve baskı gruplarından etkilenirler.

### Sonuç ve Öneriler

Örgütler iş piyasalarında varlıklarını sürdürebilmek, aynı kulvarda yer alan diğer örgütlerle rekabet edebilmek için sosyal, ekonomik, siyasal alanlarda desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu desteği sağlayan kişi

ya da örgütler diğer örgütler üzerinde söz sahibi olduğunu düşünmeye başladıklarında bu yapı gayri resmi güç olarak kendini göstermektedir. Örgütler yasal gücü olan yöneticilerin, sahip oldukları bu gayri resmi güçlerinin etkisinde kalarak yönetilirken zaman zaman bu durum kendini sorun olarak da görülebilmektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmaya katılan yöneticiler olarak müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okullarda yer alan güç sahibi kişiler sırasıyla okul müdürleri, müdür yardımcıları, kıdemli öğretmenler, vali, milli eğitim müdürü, veliler, okul aile birliğidir ve bakanlık yetkilileridir.

Hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüşlerine göre veliler en büyük gayri resmi güç kaynaklarıdır. Veliler ise okullarda fonksiyonel güç kaynakları olarak görülen ilk gruptur. Diğer fonksiyonel güç kaynakları hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüşlerine göre politikacılar, maddi destek sağlayan kişiler, sivil toplum örgütleri, memurlar, hizmetliler ve basındır.

Araştırmaya göre bir diğer önemli gayri resmi güç kaynağı okul aile birlikleridir. Okul aile birlikleri veli ile okul arasında bağ kurmada önemli bir rol oynamaktadır. Okul aile birliğinin gayri resmi güç olma sebebi katılımcıların çoğuna göre ekonomik kaynaklı olarak görülmesidir. Okullardaki bir başka gayri resmi güç kaynağının kıdemli öğretmenler olduğunu vurgulamakta ve bunun sebebi olarak öğretmenlerin eğitsel güce sahip olmaları ve öğrencilerini istedikleri yöne yönlendirebilmeleri yattığı belirtilmektedir.

Resmi güçlerle gayri resmi güçler arasındaki ilişkiye ilişkin müdür yardımcıları; gayri resmi güçlerin güçlerini resmi güçlerden aldıklarını ve siyasi güçle birlikte çalışmalarının gerekliliğini vurgularken, bu iki güç arasında çatışma olduğunu da belirtilmiştir. Diğer yandan ilginçtir ki bu güçlerin aralarında hiçbir bağ olmadığını düşünen müdür yardımcıları da bulunmaktadır. Müdürlere göre ise resmi ve gayri resmi güçler arasındaki ilişki dengeli olması, çıkara dayalı olması ve çatışma yaratması yönündedirler. Bu durum gayri resmi ve resmi gücün yöneticiler ve çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak okulların yönetimini etkileyen hem resmi güçler hem de yasal güçler bulunmaktadır. Bu güçler yönetici olan müdür ve müdür yardımcılarının konumlarından kaynaklandığı için resmi güç olduğu gibi kişilerin sahip oldukları otorite ve kişisel yeterlilikten kaynaklanan fonksiyonel güçlerdir. Ayrıca sahip oldukları özellikler ve kişisel beceriler ile oluşan karizmatik güçler de okullarda bulunmaktadır. Bu güçler her örgütte az veya çok görülmektedir. Bu sebeple müdür ve müdür yardımcılarının bu güçlerin varlığını doğru ortaya koyup, kendileri ve okulları için faydalı duruma dönüştürme çabası içerisinde olmaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırma sonucunda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

1. Yöneticilerin gayri resmi güçlerin etkisinde kalmaması için okul bütçeleri artırılmalıdır.
2. Yöneticiler gayri resmi güçlerin yönetime müdahalelerini önleyici bir yönetim stili tercih etmelidir.
3. Okulların işleyişinde gayri resmi güçlerin önemi göz ardı edilmemeli ancak resmi gücün önüne geçilmesine izin verilmemelidir.

### Kaynakça

- Açıkalm, Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015) Kamu çalışanlarının İş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Argon, T. and Dilekçi, Ü. (2016). Teacher views on school administrators' organizational power sources and their change management behaviours. *Universal Journal of Educational Research*, 4, 2195 - 2208. doi:10.13189/ujer.2016.040932.
- Bağcı, Z. ve Mohan-Bursalı, Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21

- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algularına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Boaker, W. (1989). The development and institutionalization of subunit power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 388-410. doi: 10.2307/2393150
- Budak Solakoğlu, G. ve Budak, G. (1995). Bürokratik yapılarda etkinliği azaltan disfonksiyonel bürokratik davranışlar. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt:2*, Ankara: TODAİE Yayınları, (95-103).
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde insan ve davranış*. İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Sciences*, 2(3), 201-215.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve siyaset*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Freire, P. (1985). *The politics of education: Culture, power, and liberation*. Wesport: Greenwood Publishing Group.
- French, J. and Raven, B. H. (1959). The bases of social power, In(Ed.) D. Cartwright, *Studies in social power, institute for social research*, (pp. 150-167) University of Michigan, Ann Arbor, MI
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji* (H. Özel ve C. Güzel, Çev.) Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gül, H. (2006). Çevresel baskı gruplarının okulun genel işleyişine etkileri (Kocaeli- İzmit örneği). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 71- 84.
- Hill, Lary B. (1992), Introduction. In L. B. Hill, *The state of public bureaucracy*, (Ed.). M.E. New York: Sharpe Inc.
- Helriegel, D. and Slocum, J. W. (2001). *Organizational behavior*. USA: South Western Collage Publishing.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1998). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma uygulama*, (S. Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K. and Rees, R.(1974). The Bureaucratic socialization of student teachers. *Journal of Teacher Education*, 28(1), 23-26.
- Hoy, W. K. and Williams, L. B. (1971). Loyalty to immediate Superior at alternate levels in public schools. *Educational Administration Quarterly*, 7(2), 1-11.
- Kaya, N. ve Onğun, G. (2015) Dönüşümcü liderliğin kullandığı güç kaynakları ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişlik üzerine etkileri. *Ekev Akademi Dergisi*, 19 (63), 315-344.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Koslowsky, M. and Schwarzwald, J. (2009) Power tactics preference in organizations Individual and situational factors. In (Eds.) D. Tjosvold ve B. Wisse. *Power and interdependence in organizations*, (pp.244-261) Cambridge: Cambridge University Press.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Lunenburg, F.C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349-364. doi: 10.2307/2390947
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-90.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Miles M.B. and Huberman AM (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks London: Sage Publication.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peters, G. (2001). *The politics of bureaucracy*, London and New York: Routledge,
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating Theory and practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rudolph, H. R., and Peluchette, J. V. (1993). The power gap: Is sharing or accumulating power the answer? *Journal of Applied Business Research*, 9(3), 12-20.
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137. doi: 10.17679/inuefd.17311445.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 657-674.
- Tjosvold, D. and Wisse, B. (2009). Introduction. In D. Tjosvold, and B. Wisse, (Eds.). *Power and interdependence in organizations*. (pp. 1-10). Cambridge: Cambridge University Press.
- Uğur, E. (2005). *İşletme yönetimi*. İstanbul: DYO Matbaa Mürekkepleri.
- Uğurlu, C. T.ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119. doi:10.17755/esosder.18275
- Ullah, S., Jafri, A. R., Gondal, M. A. and Khyzer B. M. (2011). The dark side of employee behavior: An explanation of factors instigating organizational politics. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10428-10433. doi: 10.5897/AJBM11.1057.
- Urun, Z. Ve Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 105 – 125.
- Wagner, J. A. and Hollenbeck, J. R. (2015). *Organizational behavior securing competitive advantage*. Newyork: Routledge.
- Weale, A. (2004). Politics as collective choice. In A. Leftwich (Ed.) *What is politics? The activity and its study*. (pp.86-99), Cambridge: Polity Press.
- Weber, M. (2017). Class, status and power. Retrived on 26.01.2017 from <http://www.cardiff.ac.uk/socsi/undergraduate/introsoc/>

Yıldırım A ve Şimşek H (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.

Yiğit, B. ve Bayraktar M. (2006). *Okul çevre ilişkileri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları