



Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar
Year: 6 - Number: 22, p. 45-62, Winter 2022

Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel Roller ve Kullandıkları Güç Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*

A Conceptual Analysis of the Education Managers' Managerial Roles and the Power Sources They Use

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.1140356>

Araştırma Makalesi /
Research Article

Makale Geliş Tarihi /
Article Arrival Date
04.07.2022

Makale Kabul Tarihi /
Article Accepted Date
04.10.2022

Makale Yayın Tarihi /
Article Publication Date
31.12.2022

Asya Studies

Dr. Mehmet Sabir Çevik
Öğretmen / Millî Eğitim Bakanlığı
sahici1980@gmail.com

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-8817-4747>

* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu alışma için herhangi bir çıkar atışması bildirilmemiştir. Bu alışma için etik kurul onayı gerekmemektedir.

Öz

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ve örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde önemli sayılabilecek faktörlerin başında yöneticilerin örgüt içinde sahip oldukları roller ve güç kaynakları yer almaktadır. Örgüt yöneticilerinin üstlendikleri roller ve sergiledikleri güç kaynakları örgüt üyelerinin davranışlarını, örgüte ilişkin yaklaşımlarını ve algılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Öte yandan örgüt yöneticilerinin yönetmel rolleri ve güç kaynakları, örgütsel süreçlere ilişkin işleyiş hakkında kayda değer ipuçları sağlayabilir. Bu bağlamda kavramsal bir inceleme niteliği taşıyan bu çalışma makro düzeyde tüm örgüt yöneticilerinin, mikro düzeyde ise eğitim yöneticilerinin rollerini, yönetmel yeteneklerini ve güç kaynaklarını irdelemeyi amaçlayan bir çalışma şeklinde tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde yönetici rolleri, yönetim kademeleri ve yönetici yetenekleri; ikinci bölümünde ise yöneticilerin güç kaynaklarına ilişkin kavramsal bir analiz yapılmıştır. Bu bağlamda yönetici rolleri Henry Mintzberg'in sınıflandırmasının uygun olarak "kişilerarası roller, bilgiye dayalı roller ve karar almaya yönelik roller" başlıkları altında; güç kaynakları ise literatürde yaygın olarak kabul gören "ödül gücü, ceza gücü, makam gücü, uzmanlık gücü, kişilik gücü (karizmatik gücü), ilgi gücü ve güçsüzlük gücü" başlıkları altında sunulmuştur. Ayrıca eğitim yöneticilerinin bilinen rollerinin dışında "eğiticilik, mentorlük, sürekli gelişimci, kolaylaştırıcı ve liderlik" rollerine de dikkat çekilmiştir. Eğitim yöneticilerinin rolleri, yönetmel kademeleri ve güç kaynakları bütünsel bir yaklaşımla açıklanmıştır. Çalışmanın sonucunda eğitim yöneticilerinin yönetmel rollerinin çeşitlilik gösterdiği, uzmanlık ve kişilik gücünün günümüz eğitim örgütleri için de geçerli ve önemli güç kaynakları olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Roller, Güç, Güç Kaynakları, Eğitim Yöneticisi

Abstract

Managers' roles and power sources in the organization can mainly be regarded as one of the most significant factors for realizing organizational goals and the survival of organizations. Roles assumed by the organization managers and the power sources they display can have a direct or indirect impact on the behaviors of the organization members. In this context, as a conceptual review, this study has been designed to examine the roles, the managerial abilities, and the power sources of all the organization managers at the macro level and the education managers at the micro-level. In the first part of the study, a conceptual analysis of the managerial roles, managerial levels and managerial abilities was made. In the second part, an analysis of the power sources of the managers was made. Accordingly, managerial roles were addressed under the headings of "interpersonal roles, knowledge-based roles, and decision-making roles" by Henry Mintzberg's classification; power sources were addressed under the headings of "reward power, punishment power, authority power, expert power, personality power (charismatic power), interest power, and weakness power" as widely accepted in the literature. Moreover, the education managers' roles of "training, mentoring, continuous innovation, facilitation, and leadership" were highlighted alongside their well-known roles. Education managers' roles, managerial levels, and power sources were explained with a holistic approach. As a result of the study, it has been concluded that the managerial roles of the education managers vary and that the expertise and power of personality are valid and essential power sources for today's training organizations.

Keywords: Managers' Roles, Power, Power Sources, Education Manager

Citation Information/Kaynaka Bilgisi

evik, M. S. (2022). Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel Roller ve Kullandıkları Güç Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(22), 45-62.

GİRİŞ

Örgütsel yaşam içinde başarılı olmuş ve amaçlarına ulaşmış bir yönetimden bahsedilebilmesi örgüt yöneticilerinin birbirleriyle uyum içinde ve rollerini beklenen şekilde yerine getirmesine bağlıdır. Kamu veya özel sektör yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmemesi, içinde buldukları örgütlerin zarar görmelerine neden olur (Gökçe ve Şahin, 2003). Ancak değişen koşullar, yöneticilere yüklenen rollerin değişimini zorunlu kılmaktadır. Diğer bir anlatımla zamanla örgüt yöneticilerinin bazı rollerinin önemi azalırken bazı rollerinin ise önemi artmaya başlamış, yöneticilik ve liderlik rolleri kişisel tercihlerle birlikte değişime uğramıştır (Arun, Türkay, Fen, Babacan, Ateş, 2014; Storey, 2011; Yukl, 2010). Bu bağlamda yöneticilerin rollerini belirleyen ve rollerine yön veren değişik etmenlerden söz edilebilir. Örgütsel güç kaynaklarının da yöneticilerin rolleri üzerinde etkili olabilecek örgütsel etmenlerden biri olduğu söylenebilir.

Yönetici konumundaki kişilerin asli görevlerinden biri de örgütsel dinamikleri harekete geçirmektir. Örgütsel dinamikleri harekete geçirebilmek için örgüt üyelerinin yönlendirilmesi ve işe yönelik güdülenmelerinin sağlanması oldukça önemlidir. Bu çerçevede örgütsel güç kaynakları örgüt yöneticilerin örgüt üyelerini harekete geçirme potansiyeline sahip araçlardan biri olarak görülebilir (Aslanargun, 2013). Nitekim Milton'a (2000) göre insanların toplumsal hayattaki davranışları, aralarındaki güç ilişkisine göre şekillenir. Güç ilişkisi, toplumsal ilişkileri yansıtan bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel açıdan da gücün olmadığı örgütsel bir yapıdan söz etmek mümkün değildir. Güç, yönetici ya da liderin örgüt içinde istedik yönde hareket etmelerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilmektedir (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016).

Örgütsel gücün hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkisi örgütten örgüte farklılık gösterebilir (Başaran, 2000). Eğitim örgütleri açısından da bu durum aynı özellik göstermektedir. Eğitim yöneticisinin çeşitli rolleri vardır ve bu roller başta örgütsel güç kaynakları olmak üzere insani, teknik ve kavramsal yönlerden bazı beceri ve yeterliklere sahip olmayı gerektirir (Şişman, 2012). İnsancıl yeterlikler bireyleri ve bireylerden oluşan grupları anlayabilme, motive edebilme yeterlikleridir. İnsancıl yeterlikler hiçbir fark gözetmeksizin tüm bireylerle etkin bir iletişim özelliklerine de karşılık gelmektedir (Başar, 2000). Teknik yeterlikler yöneticilerin çalışma alanlarına göre gerekli uzmanlık ve teknik becerilerle donanımlarını ifade eder (Bursalıoğlu, 1991). Kavramsal yeterlikler ise yöneticilerin karşılaştıkları sorunları analiz edebilme, kavrayabilme, özgün çözümler üretebilme ve sistemi oluşturan parçalar arasındaki ilişkiyi öngörebilme yeterliğidir (Kayıkçı, 2001). Bu yeterliklerin işlevsel olabilmesi için formal ve informal rollere ihtiyaç vardır. Çünkü liderlerin ve yöneticilerin sahip oldukları güç, örgüt çalışanlarını etkileyebilecek bir araç olarak görülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000).

21.yüzyılda yaşanan değişim ve yenilik eğitim örgütlerinde yeni rolleri ve becerileri gündeme getirmiştir (Kamisaş, Soh ve Arşad, 2010). Okula ilişkin beklentilerin çeşitlenmesi ve artması ise eğitim yöneticilerinin klasik ve(ya) geleneksel rollerinin değişmesini sağlamıştır (Çınkır, 2010). Çünkü eğitim yöneticilerinin güncel sorunlarla mücadele edebilmelerinin koşulu gerekli donanıma ve rollere sahip olmalarına bağlıdır (Çevik, 2019). Diğer bir deyişle eğitim yöneticilerinin 21.yüzyıl ihtiyaçlarına göre roller üstlenmeleri mesleki, kişisel ve sosyal açılarından donanımlı olmalarıyla mümkündür (Çoban, 2021). Öte yandan eğitim yöneticilerinin modern çağın gereklerine göre çeşitli rolleri yeni gereksinimlerle harmanlayıp etkili ve verimli liderlik sergilemeleri gerekmektedir (Chamchoy, 2017). Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin üstlenmeleri gereken roller çok boyutlu ve karmaşık bir duruma dönüşmüştür (Şişman, 2002). Mevcut çalışmanın eğitim yöneticilerinin çok boyutlu ve karmaşık bir duruma dönüşen rollerin neler olduğunun bilinmesi ve değişen yeni rollerinin belirlenmesi noktasında literatüre katkı sunması beklenmektedir. Ancak eğitim yöneticilerinin değişen yönetsel rollerinin tam olarak anlaşılabilmesi için kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğunun anlaşılmasına da ihtiyaç vardır. Oysaki literatürde örgütsel güce yönelik çok sayıda tanım ve açıklama olmasına rağmen (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014; Aslanargun, 2013; Özkalp ve Kirel, 2003; Robbins ve Coulter, 2003) örgütsel gücün çoğu zaman etki, otorite ve hiyerarşi gibi kavramların yerine kullanıldığı bilinmektedir (Arslanargun, 2013; Daft, 2003; Eren, 2003; Güney, 2007; Hoy ve Miskel, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Tutar, 2016; Weber, 2006). Bu durum literatürde örgütsel gücün anlamı, türleri ve içeriğiyle ilgili bir belirsizlik olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin güncel rolleri doğrultusunda örgütsel güç kavramının detaylı bir şekilde ele alınması ve örgütsel gücün diğer kavramlarla ilişkisinin ortaya konulması gerektiği söylenebilir. Bu nedenle çalışmanın kuramsal açıdan eğitim yöneticilerinin güncel rollerinin ve kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının doğru anlaşılmasına katkı sağlayıp politika yapıcılara ve uygulayıcılara çoklu bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

Bu çalışmada öncelikle yöneticilerin rolleri, yönetim düzeyleri ve yönetici yetenekleri incelenmiş, daha sonra da yönetici rollerini etkilediği düşünülen yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarından söz edilmiştir. Ele alınan konuların kavramsal alt yapıları bir bütünlük içinde ele alınmış, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticileri açısından doğal yansımaları teorik kapsamda değerlendirilmeye çalışılmıştır. Başka bir anlatımla bu çalışmada örgüt yöneticilerinin rollerinin ve kullandıkları güç kaynaklarının kuramsal açıdan eğitim yönetimindeki karşılığı açıklanmaya çalışılmıştır.

YÖNETİCİ ROLLERİ

Rol, bir işi veya işlemi yerine getirmekle sorumlu olan kişinin üstlenmesi gereken görevlerdir. (Koroğlu, Koroğlu ve Alper, 2012). Örgütlerde kişilere biçilen görevlerin kendine özgü rolleri vardır ve örgüt üyelerinden de bu rolleri hakıyla yerine getirmeleri beklenir (Gökçe ve Şahin, 2003). Aslında üst, orta ve alt düzey kademelerde görev yapan yöneticilerin sergilemesi gereken roller farklıdır (Ataman, 2001; Rüzgar ve Kurt, 2016). Ne var ki yönetici rolleri, yönetim düzeyine göre farklılık göstermiş olsa bile, her yöneticinin sahip olması gereken genel rollerden de bahsetmek mümkündür.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve örgüt üyelerinin beklentilere cevap verebilmenin temel gerekliliklerinden biri yöneticilerin sahip oldukları rollerle açıklanmaktadır. Bir yönüyle örgüt yöneticilerinin rolleri örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanabilmesiyle değerlendirilmektedir (Applebey, 1991; Bolat, Seyemen, Bolat ve Erdem, 2014). Aynı zamanda örgüt yöneticilerinin örgütsel başarıyı yakalayabilmeleri için de sürekli kendilerini yenileyebilmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle yöneticiler bir yandan sabır, dürüstlük, zekâ, espri, cesaret ve iyi bir hafıza gibi doğuştan gelen farklı özelliklerin yanı sıra sonradan kazanılan dışa dönüklük ve yeniliklere açıklık gibi rollere sahip olmalarının da önemine vurgu yapılmaktadır (Keenan, 1997; Şener, 1997). Bu nedenle özellikle 1950'li yıllardan itibaren yönetici rollerini ele alan ve yönetici rollerinin etkilerini konu edinen kuramsal ve ampirik çalışmaların sayısında ciddi artışların olduğu belirtilmektedir (Behehstifar, Motahari ve Moghadam, 2012; Yue, 2012). Yönetici rollerine ilişkin ilginin artması ise yöneticilik rollerini açıklayan ve(ya) sınıflandıran çalışmalarının da artmasını sağlamıştır.

Yönetici rollerine ilişkin en kapsamlı çalışmayı 1973 yılında Henry Mintzberg yapmıştır. Henry Mintzberg Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada, İngiltere ve İsveç'te çeşitli örgütleri incelemiş ve buna göre yöneticilerin birbirinden farklı roller üstlendiklerini tespit etmiştir (Griffin ve Moorhead, 2014; Koçel, 2010). Yöneticilerin rollerine yönelik yapılan çalışmalar da Mintzberg'in çalışmalarıyla önem kazanmaya başlamış ve çok sayıda araştırma (Jung ve Sosik, 2006; McCarthy, 2000; Ramezani, Khabiri, Alvani ve Tondnevis, 2011; Seebungkerd ve Phornprapha, 2007) bu kapsamda yapılmaya başlanmıştır. Mintzberg'e göre yönetici rolleri; yapılan işin içeriği, uzmanlık, motivasyon ve hiyerarşik yapı gibi birçok faktöre göre değişiklik gösterebilmektedir (Koçoğlu, 2010).

Tablo 1: Henry Mintzberg'e Göre Yönetici Roller

Kategori	Rol
Kişilerarası Roller	Temsil Rolü
	Liderlik Rolü
	Bağlantı Kurma Rolü
Bilgiye Dayalı Roller	Bilgiyi Toplama Rolü
	Bilgiyi Dağıtma Rolü
	Sözcülük Rolü
Karar Almaya İlişkin Roller	Girişimcilik Rolü
	Sorun Çözme Rolü
	Kaynak Dağıtma Rolü
	Arabulucu Rolü

Kaynak: (Mintzberg, 1990)

Tablo 1'de görüldüğü gibi Henry Mintzberg yöneticilerin rollerini “kişilerarası roller”, “bilgiye dayalı roller” ve “karar almaya ilişkin roller” olmak üzere üç ana grupta ve on altı grupta toplamaktadır. Aşağıda yönetici rollerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır (Besler, 2013; Griffin, 2002; Koçoğlu, 2010; Mintzberg, 1990; Özdemir, 2018; Özkalp, 2013; Robbins, 2001; Sökmen, 2010; Yukl, 2010):

Yöneticinin Kişilerarası Roller

Yöneticinin biçimsel otoritesinden kaynaklanan ve başka örgütler ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri içeren rollerdir. Yöneticinin kişilerarası rolleri kendi içinde “temsil rolü, liderlik rolü ve bağlantı kurma rolü” olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Özkalp, 2013; Robbins, 2001; Sökmen, 2010):

Temsil Rolü

Yöneticinin sahip olduğu makam ve sosyal koşullar gereği yerine getirmek durumunda olduğu rollerdir. Yeni bir tesisin açılışını yapma, ziyaretçileri karşılama ve uğurlama gibi sembolik görevleri yerine getirme temsil rollerine örnek olarak verilebilir.

Liderlik Rolü

Yöneticilerin örgüt çalışanlarını yönlendirmede, motive etmede, örgüt içinde disiplini ve başarıyı sağlamada kullandıkları rollerdir. Liderlik rolündeki yönetici, örgütünü örgütsel amaçlar etrafında etkileyerek ve çalışanları cesaretlendirerek yönlendirmeye çalışır.

Bağlantı Kurma Rolü

Yöneticinin örgüt dışı kurum kuruluşlarla veya kişilerle irtibata geçmesidir. Yönetici bu rolüyle âdeta dış örgütlerle köprü işlevi görür. Başka kuruluşlarla haberleşme, telefonla görüşme, bilgi paylaşımlarında bağlantıyı kurma, toplantılar ve örgütsel çalışmaları koordine etme bağlantı kurma rolleri olarak değerlendirilmektedir.

Yöneticinin Bilgiye Dayalı Roller

Yöneticinin örgüt için önemli olduğunu düşündüğü bilgileri toplayıp yine örgüt için dağıtmasıdır. Bilgiye dayalı roller “bilgiyi toplama rolü, dağıtma rolü ve sözcülük rolü” olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Griffin, 2002; Koçoğlu, 2010; Mintzberg, 1990; Özdemir, 2018; Özkalp, 2013; Robbins, 2001; Yukl, 2010):

Bilgiyi Toplama Rolü

Yöneticilerin örgüte yarar sağlayabilecek enformasyonu toplama rolleridir. Bilgiyi toplama rolü, örgüt ile ilgili değişiklikleri tahmin etme ve örgütsel stratejileri belirlemede kullanılır.

Bilgiyi Dağıtma Rolü

Örgüt içinden ya da dışından toplanan bilgileri örgütün işgörenlerine ya da ilgili birimlere verilmesi ve dağıtılması rolüdür. Bilgiyi dağıtma rolüyle, örgüt içinde olası problemlerin önüne geçilmiş olur.

Sözcülük Rolü

Sözcülük rolü örgüt içinden ya da dışından toplanan bilgileri, örgütün planları, politikaları, dönemlik çalışma raporları ve çalışma faaliyetlerinin çeşitli yollarla örgüt dışı muhataplara iletme rolüdür.

Yöneticinin Karar Almaya İlişkin Roller

Yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri, yöneticinin seçim yapmakla ilgili rolleridir ve bu roller yöneticileri diğer personelden ayırma işlevine sahiptir. Karara ilişkin roller “girişimcilik rolü, sorun çözme rolü, kaynak dağıtma rolü ve arabulucu rolü” olmak üzere dört alt grupta incelenmektedir. (Koçoğlu, 2010; Mintzberg, 1990; Özdemir, 2018; Özkalp, 2013; Robbins, 2001; Sökmen, 2010):

Girişimcilik Rolü

Örgüt içi ve örgüt dışı fırsatları görme, fırsatları araştırma ve projeler geliştirme rolüdür. Değişim için yeni ve farklı fikirler geliştirme, doğabilecek riskleri alma, proje çalışmalarına ağırlık vermek girişimcilik rolü olarak değerlendirilebilir.

Sorun Çözme Rolü

Sorun çözme rolü, yöneticinin örgütün ani ve beklenmeyen problemleri karşısında çözüm üretebilme rolüdür.

Kaynak Dağıtma Rolü

Kaynak dağıtma rolü, yöneticinin örgütsel kaynakların dağıtımında dengeyi sağlamaya yönelik rolleridir. Yöneticinin, kaynakları kimin kullanacağına, bütçe ve öncelikleri belirlemeye yönelik rolleri kaynak dağıtımına örnek olarak verilebilir.

Ara Bulucu Rolü

Örgüt için önemli görüşmelerde, örgüt adına oynadığı müzakereci rolü ifade eden ara buluculuk rolü, diğer örgütlerle anlaşmaya varmaya ilişkin rolleri de içermektedir.

Yöneticilerin Güncel Rollerini

Henry Mintzberg'in yönetici rollerine yönelik sınıflandırması dışında günümüzde öğrenen örgütler ve sürekli iyileşme felsefesi bakımından değerlendirildiğinde yöneticilerin sahip olması gereken güncel rollerinden de bahsedilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin güncel rolleri kısaca şu şekilde özetlenmektedir (Işıl, 2001; Özyurt, 2010; Sökmen, 2010):

Yöneticilerin Eğitici Rolü

Yöneticilerin örgüt üyelerinin performanslarını artırma, kariyer gelişimlerini sağlama, bilgi ve beceri seviyelerini yükseltecek ortamları oluşturma gibi faaliyetlerini kapsamaktadır. Diğer bir deyişle yöneticinin eğitici rolleri, insan kaynaklarının gelişimine yönelik rollerdir.

Yöneticilerin Mentorluk Rolü

Yöneticilerin örgüt çalışanlarının kişisel ve kariyer gelişimlerine danışmanlık yaparak başkalarına yol gösterici olmaya çalışmasıdır.

Yöneticilerin Sürekli Gelişimci Rolü

Örgüt yöneticisinin örgütteki açıkların ve hataların farkına vararak açıkları kapatıp hataları düzeltmeye yönelik rolleridir. Böylece örgüt yöneticileri, çalışanların ve örgütlerin sürekli olarak gelişimlerine katkı sağlar.

Yöneticilerin Kolaylaştırıcılık Rolü

Yöneticinin örgüt çalışanlarının işlerini daha rahat ve daha konforlu yapabilmeleri için iş birliği ve sorumluluk üstlenmesidir. Kolaylaştırıcılık rolü, yetki devri ve öğrenmeyi keşfetme konusunda yardımcı olmayı da içermektedir.

Yöneticilerin Liderlik Rolü

Yöneticinin liderlik rolleri, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde örgüt üyelerini ve paydaşları etkileyebilmesi ve peşinden sürükleyebilmesine ilişkin rollerdir.

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

21. yüzyılı şekillendiren çalışma hayatının belirsizliği ve karmaşıklığı, tüm örgüt yöneticilerinin rollerinde olduğu gibi eğitim yöneticilerinin rollerini de karmaşık hâle getirmiştir. Örgütlerde ve sosyal yaşamdaki bilgi patlaması, farklı problemlerin ortaya çıkışı, öğrenme stillerinin farklılaşması da dinamik okul çevrelerini meydana getirmiştir (Crow, Hausman ve Scribner, 2002). Bunun yanı sıra küreselleşme hareketiyle birlikte olaylara ve durumlara bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmanın önemi artmış, vizyon geliştirme ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütler, kısa vadeli kazançlardan uzun vadeli kazançlara odaklanmayı ve çok değişkenli düşünce tarzını benimsenmeyi önemsemişlerdir (Miller ve Miller, 2001). Tüm bu değişim ve gelişmelere paralel olarak eğitim örgütlerinde eğitim yöneticilerinin klasik rolleri sorgulanmış, eğitim yöneticilerinin rollerine yönelik eleştirel bir bakış açısı gelişmeye başlamıştır.

Taymaz'a (2003) göre eğitim yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri okulda var olan insan ve madde kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanarak okulu amaçları ve işlevleri bağlamında yaşatabilmesidir. Okulu amaçları ve işlevleri doğrultusunda yaşatabilmenin yolu ise eğitim yöneticilerinin üstlenecekleri rollerin okulu geleceğe hazırlayabilmelerine imkân sağlamasıyla mümkündür (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Diğer bir ifadeyle eğitim yöneticilerinin rolleri okulu geleceğe hazırlayabilme amacıyla doğrudan ilgilidir ve bu nedenle eğitim yöneticilerinin rolleri zamanla değişiklik göstermek durumundadır. Nitekim 1980'li yıllardan sonra eğitim yöneticilerinin mevzuatı uygulayarak ve statükoyu

koruyarak bilgi ve değişim çağının gereklerine cevap veremeyeceği anlaşılmıştır. Böylece eğitim yöneticisinin enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenmesi gerektiği fikri ortaya çıkmıştır (Okutan, 2003; Yavuz, 2006). Eğitim yöneticisi, sadece okulda bulunarak eğitimi teftiş eden, yasaları ve yönetmelikleri uygulayan bir yönetici olmanın çok ötesinde, eğitime yön veren bir lider konumuna dönüşmüştür. Eğitim yöneticilerine yönelik bu değişim ve dönüşüm, eğitim yöneticisini bina yöneticisi olma durumundan eğitim lideri olma durumuna yükseltmiştir (Özden, 2005). Şişman (2006) bu rolü öğretimsel liderlik çerçevesinde ele almaktadır. Öğretimsel liderlik ise öğrenme-öğretme süreçlerine yön veren ve okuldaki tüm öğrencilerin öğrenme düzeylerini en üst seviyeye yükseltmeyi amaçlayan bir okul liderliğidir (Hallinger, Gümüş ve Bellibaş, 2020). Öğretimsel liderlik eğitim örgütlerine özgü bir liderlik tarzı olması nedeniyle diğer liderlik tarzlarından farklılık göstermektedir (Kış ve Konan, 2014). Bu nedenle modern ve çağcıl dünyanın eğitim yöneticilerinden risk alan, girişimci, dönüşümcü, esnek ve paylaşımcı rollerin yanı sıra öğretimsel liderlik rollerini de üstlenmeleri beklenmektedir.

Eğitim yöneticilerinin sahip oldukları roller ya da yerine getirmek zorunda oldukları roller, Henry Mintzberg'in yönetici rolleri sınıflandırması çerçevesinde değerlendirilebilir. Çünkü geçmişten günümüze kadar geçen süreç içerisinde eğitim yöneticilerinin süreklilik arz eden ve değişmeyen rolleri oldukları söylenebilir. Bu nedenle Henry Mintzberg'in yönetici rolleri sınıflandırılmasındaki rollerinin, eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde değişik şekillerde ortaya çıktığı aşıkardır. Nitekim eğitim yöneticisinin öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle, paydaşlarla, diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin kişilerarası rolüne; çevreden veya başka örgütlerden elde ettiği bilgileri önce kendisi özümseyip sonra da öğretmenlere ve öğrencilere aktarma işlevinin bilgiye dayalı rolüne; okul içinde çıkabilecek sorunları önceden sezip çözüm yolları bulma, öğretmen ve öğrenci arasında enformasyonu sağlama ve okul için yeni fırsatların farkına varmaya yönelik rollerinin ise karar almaya ilişkin olduğu söylenebilir.

Eğitim yöneticisinin hangi rollerinin ne zaman ve nerede baskın olacağını kestirebilmek oldukça zordur. Bununla beraber eğitim yöneticisinin yerine getirdiği rollerin kişiden kişiye farklılık göstermesi de olasıdır. Ancak her eğitim yöneticisinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgütün devamlılığını sağlama bakımından asgari düzeyde yerine getirmek zorunda olduğu roller vardır. Henry Mintzberg'in ortaya koyduğu yönetici rolleri eğitim yöneticilerin yerine getirmek durumunda oldukları roller bağlamında önemli sayılabilir.

EĞİTİM YÖNETİMİNDE YÖNETİM KADEMELERİ VE YÖNETSEL YETENEKLER

Her örgütün bir yönetim piramidi vardır. Farklı yönetim piramidinde bulunan yöneticilerin de farklı yönetsel yeteneklere sahip olmaları beklenir. Yönetim kademelerine göre yöneticileri "üst, orta ve alt düzey yöneticiler" olarak sınıflandırmak mümkündür. Yönetim düzeylerine göre yöneticileri aşağıda belirtildiği gibi açıklamak mümkündür (Besler, 2013; Kavuncubaşı, 2010):

Üst Düzey Yöneticiler: Piramidin en üst kısmında üst yöneticiler yer alır. Üst yöneticiler, örgütsel amaçlardan ve genel olarak örgütteki her birimindeki işlerin düzgün yürütülmesinden ve koordinasyondan sorumludur. Genel müdür, başkan, koordinatör, genel müdür yardımcısı, bakan, rektör, müsteşar, vali, başbakan ve cumhurbaşkanı gibi pozisyonlar üst düzey yönetim kademeleridir.

Orta Düzey Yöneticiler: Üst kademe yöneticiler işlerin verimli ve etkin yürütülebilmesi için örgütteki faaliyetleri bölüm ve kısımlara ayırırlar ve her bir bölüm veya kısma kendine bağlı yöneticiler atarlar. Bölüm müdürleri, kısım müdürleri, bölüm veya kısım müdür yardımcıları, daire başkanı ve dekanlar orta düzey yöneticilere örnek verilebilir.

Alt Düzey Yöneticiler: Alt düzey yöneticiler ise orta düzeydeki yöneticilerin amaçları doğrultusunda örgütsel faaliyetleri bölümlere ayırıp, bölümlerin her birine sorumlu bir yönetici atamaları suretiyle oluşturulur. Alt düzey yöneticiler yönetim piramidinin en alt düzeyindeki yöneticilerdir. Ustabaşı, bölüm şefleri, gözetmen ve formenler alt kademe yöneticilerinden bazılarıdır.

Özdemir'e (2018) göre eğitim yöneticileri eğitim örgütlerinde farklı kademelerde görev yapmaktadır. Eğitim örgütlerinin en üst düzey yöneticisi olan bakan ile en alt düzey yöneticisi olan okul müdürü arasında yedi ara kademe vardır. Bu çerçevede eğitim örgütlerinde de yönetim kademelerini "üst düzey, orta düzey ve alt düzey" olmak üzere üç kademede incelenebilir. Özdemir (2018) eğitim yöneticiliğindeki bu kademeleri şöyle özetlemektedir:

Üst Düzey Eğitim Yöneticiliği: Üst düzey eğitim yöneticiliği, Millî Eğitim Bakanlığının Ankara merkez örgütündeki yapılanmasıdır. Bakan, bakan yardımcısı, müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdürler ve başkanlar bakanlığın üst düzey yöneticileridir.

Orta Düzey Eğitim Yöneticiliği: Orta düzey eğitim kademesi bakanlığın yurt dışı ve taşra örgütlerindeki yönetsel pozisyonlardır. İl Millî Eğitim Müdürleri, İl Millî Eğitim Müdür Yardımcıları, Müşavirlikler, Eğitim Ateşeliği görevleri orta düzey eğitim yöneticilerini kapsamaktadır.

Alt Düzey Eğitim Yöneticiliği: Alt düzey eğitim yöneticileri ise çeşitli ve farklı eğitim kurumlarında görev yapan okul veya kurum müdürleri ile müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Şekil 1: Eğitim Yöneticiliğinde Kademeler (Özdemir, 2018'den uyarlanmıştır)



Yöneticilerden, yönetim görevlerini yerine getirirken biz dizi yeteneklere sahip olmaları da beklenir. Robert Katz hangi kademe de olursa olsun yöneticilerde bulunması gereken yetenekleri “teknik yetenekler, beşeri yetenekler ve kavramsal yetenekler” şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmaya uygun yönetici yetenekleri özellikleriyle şu şekilde ifade edilebilir (Özalp, 2010; Özkalp, 2013):

Teknik Yetenekler: Yöneticinin yürüttüğü veya yaptığı işle ilgili uzmanlaşmış bilgiye, deneyime, özel araç ve teknikleri kullanmayı gerektiren yeteneklerdir. Teknik yetenek, alt düzey yöneticilerde daha çok olması gereken bir yetenektir.

Beşeri Yetenek: Her yönetim kademesinde eşit düzeyde önem gösteren bir yetenektir. Beşeri yetenek, yöneticilerin iç ve dış çevre çalışanlarıyla veya muhataplarıyla iletişim kurmalarını, ilişkileri güçlendirmelerini ve çalışanları motive etmelerini ifade etmektedir.

Kavramsal Yetenek: Bu yeteneğe daha çok üst düzey yönetim kademelerinde görev yapan yöneticiler ihtiyaç duyar. Kavramsal yetenek, yöneticinin örgütte yaşanan karmaşık olay ve durumları tasnifi, teşhisi ve çözüme kavuşturmasına ilişkin yeteneğidir.

Eğitim örgütlerinin kendilerinden beklenen işlevleri ve amaçları gerçekleştirebilmesinin temel koşulu eğitim yöneticilerinin yönetsel birtakım becerilere sahip olmasıdır (Özdemir, 2018). Eğitim yöneticilerinin bulunduğu yönetim kademesine göre “teknik, beşeri ve kavramsal” becerileri göstermesi beklenir. Örneğin; üst düzey bir yönetici olarak bakan, genel müdür, müsteşar gibi yöneticilerin kavramsal becerileri, diğer yönetim kademelerindeki yöneticilerin kavramsal beceriden daha iyi olması gerekirken; alt düzey yönetici olarak okul yöneticilerinin ise teknik becerilerinin diğer kademelerdeki yöneticilerin teknik becerilerinden daha iyi olması gerekmektedir. İnsan ilişkileri becerileri olarak da ifade edilen beşeri yeteneğin eğitim yönetiminin üst, orta ve alt düzey kademelerinde görev yapan tüm yöneticilerinde aynı düzeyde olması bakımından diğer yönetsel becerilerden ayrılmaktadır. Diğer bir anlatımla eğitim yöneticilerinin beşeri yetenekleri tüm eğitim yöneticilerinin sergilemesi gereken ve aynı önem derecesine sahip olmaları beklenen yetenekler olarak değerlendirilebilir.

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KAYNAKLARI

Örgütler mevcut tüm kaynaklarını kullanarak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmaya çalışır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ve örgüt üyelerinin harekete geçirilmesinde çoğu zaman güç kaynaklarına ihtiyaç duyulur. Çünkü örgütlerde güç kullanmak da örgütsel davranışların araçlarından biridir (Tutar, 2016). Örgütsel güç, örgüt çalışanlarının örgüt içinde kendilerine biçilen rolleri yerine getirmesinde ve örgütlerin hayatta kalmasında da işlevseldir. Bunun yanı sıra örgütler varlığını sürdürmek ve hayatta kalmak için çalışanlarını denetim altına almak ister. Denetim söz konusu olduğunda ise devreye örgütten örgüte farklılık gösterebilen güç girer (Beycioğlu ve Sincar, 2013). Aslında örgütsel süreçlerden tümüyle istifade edebilmek ve örgüt çalışanlarını işe dönük eylemler doğrultusunda güdülemenin başat aktörü örgüt yöneticileridir (Koşar, 2016). Aydın'a (2005) göre örgüt yöneticilerinin sergilemeleri gereken yönetsel rollerinin yanı sıra örgütlerde güç ve etkiyi de iyi yönetebilmeleri gerekmektedir. Örgüt yöneticisinin bir lider olarak ortaya çıkması ve mekanik uymanın çok ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması örgütsel güç kaynaklarının türüne ve kullanım amacına göre değişiklik göstermektedir. Eğitim örgütleri özelinde de farklı işlevi ve amacı olan çeşitli örgütsel güç kaynaklarından söz etmek mümkündür.

Eğitim örgütlerinde güç kavramı söz konusu olduğunda en üst düzeydeki bakanlık yetkililerinden en alt düzeydeki okul yöneticilerine kadar geçerli olan güç ilişkileri gündeme gelmektedir. Eğitim örgütleri veya kurumları üzerinde her düzeyde etkili olan eğitim yöneticilerinin karar ve uygulamalarda dikkate aldıkları yasal metinler ile sahip oldukları yönetim becerileri ön plana çıkmaktadır (Aslanargun, 2014). Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin başarısı başkalarını etkileyerek, kendi istedikleri yönde davranışa sevk edebilmelerine bağlıdır. Eğitim yöneticisinin başkalarını belli davranışları yapmaya sevk edebilme yeteneği ise gücünü sadece makamdan alan klasik yönetici olmanın ötesinde liderlik özelliklerine sahip birtakım yeteneklerle donanımlı olmasını gerektirmektedir (Şimşek, 2005). Örgüt yöneticilerinin örgütsel işleri verimli bir şekilde yerine getirebilmesi örgüt çalışanlarını etkilemeleri ile olanaklıdır. Bu etkileme de yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarına sahip olduklarının bilincinde olmalarıyla gerçekleşir (Karaman, 2008).

Eğitim yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanırken aşırı özen göstermeleri gerekir. Çünkü okullar gevşek yapılı ve değer odaklı örgütlerdir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013). Diğer bir deyişle okul gibi örgütlerde eğitim yöneticilerinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır (Kayalı, 2011). Bu nedenle eğitim yöneticilerinin etkili yönetim becerilerini sergileyebilmek, öğretmenleri güdüleyebilmek ve öğretmenlerde farkındalık oluşturabilmek için kullandığı veya kullanacağı güç kaynaklarının önemli olduğu söylenebilir. O hâlde eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde en uygun güç türünü seçmesi ve gücü paylaşma yeteneğine sahip profesyonel bir yönetici olmaları beklenir (Koşar, 2008; Polat, 2010).

GÜÇ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Güç kavramı "etki, otorite ve hiyerarşi" kavramlarıyla yakından ilişkili bir kavramdır. Bu kavramlar ile güç arasında benzer ve farklı özellikler bulunmaktadır. Ancak güç kavramının ilişkili olduğu bu kavramlar açıklanmadan önce gücün ne olduğunun iyi anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Güç Lunenburg ve Ornstein'e (2013) göre başkalarını etkileme yeteneği; Robbison ve Coulter'e (2003) göre örgüt yöneticilerinin örgütsel faaliyetlerde ve örgütsel kararlarda etkili olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aslanargun da (2013) gücü benzer şekilde kişilerin toplumsal hayatta başkalarını etkilemek için kullandıkları beceri olarak tanımlamaktadır. Kısacası güç kavramının otorite, bilgi ya da kişilikle kazanılan, başkalarını etkileyebilme özelliğiyle açıklanan ve farklı anlamlarda kullanılan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Beycioğlu ve Sincar, 2013; Mangan ve Brivot, 2015).

Gücün daha iyi anlaşılabilmesi için güç olgusunun özellikleri üzerinde durmak gerekmektedir. Gücün temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Güney, 2007; Tutar, 2016):

Güç görecelidir: Güç, kabul alanıyla ilgilidir ve birisi için güçlü sayılan biri, bir başkası için güçlü kabul edilmeyebilir. Başka bir anlatımla bireyin veya kişinin gücü başka birinin algısına göre değişebilir.

Güç ölçülebilir: Gücün ölçümü bir başka güç noktası ölçüt alınarak yapılır. Bir kimsenin gücü başka bir kişiye göre değerlendirilir.

Güç dengelidir: Güç sadece etkilenen veya etkileyen tarafından belirlenmez. Güç hem etkilenen hem de etkileyen tarafından belirlenir.

Güç kabul edilen bölgede etkilidir: Her zaman, her yerde ve herkesin kabul ettiği bir güç yoktur. Bununla birlikte bir kimsenin güç alanının genişlemesi, başka birinin güç alanının daralmasına sebep olduğundan herkes için evrensel standart bir güç şekli de bulunmamaktadır.

Güç ile Etki İlişkisi

Etki kavramı genel olarak yöneticinin astına iş yaptırmada uygulamış olduğu davranış tarzıdır (Balcı, 2010). Örneğin: A öznesinin eylemleri neticesinde B nesnesinin davranışlarında, hedeflerinde ve gereksinimlerinde görülen değişiklik etki kavramıyla açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle öznenin eylemleri sonucunda, nesnenin durumunda ya da davranışında bir değişiklik meydana geliyorsa etkileme gerçekleşmiş sayılır. Etkilemenin oluşması için A'nın giriştiği eylemin B üzerinde muhakkak bir değişimle sonuçlanması gerekmektedir (Aslanargun, 2014). Güç ile etkileme arasında güçlendirme bağlamında işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileme olasılığı da artmaktadır (Eren, 2003). Bir yönüyle güç kaynak iken; etkileme ise bu kaynağı kullanmanın sonucudur. Etkileme, gücün eyleme dönüşmüş hâlidir ve güç kullanılırken yararlanılan süreç olarak da ifade edilmektedir (Aslanargun, 2013).

Güç ile Otorite İlişkisi

Otorite kavramı insanların toplu yaşam süreciyle ortaya çıkmış bir kavramdır. İş bölümü ve örgütlenmeye bağlı olarak ortaya çıkan otorite kavramı üzerinde en geniş incelemeleri Max Weber yapmıştır. Max Weber'e göre otorite; örgüt çalışanlarının koşulsuz ve gönülden lider ya da yöneticilerinin emirlerine uymalarıdır (Daft, 2003; Hoy ve Miskel, 2012). Fayol, otoriteyi emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak tanımlamaktadır. Otoritede formel nitelikler ağır basmaktadır (Sökmen, 2010). Güney (2010) otorite ve güç arasındaki farkları şöyle özetlemektedir:

- Otorite gücün kurumsallaşmış şeklidir. Bu sebeple güç, otoriteyi de kapsayan çok daha geniş bir kavramdır.
- Otorite, bir şeyi yapabilme hakkıdır. Güç ise bir hak olmanın ötesinde herhangi bir şeyi yapabilme yeteneğidir.
- Her otorite, güç demek değildir. Bir liderin veya yöneticinin otorite sahibi olması, onun güçlü olduğu anlamına gelmez. Çünkü otorite sahibi olmak her zaman astların etkilenmesini sağlamaz.

Max Weber otoriteyi "yasal otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otorite" şeklinde üçe ayırmaktadır (Arslan, 2003; Weber, 2006).

Yasal Otorite: Yasal otorite, yasalarla belirlenmiş ve kişisel olmayan bir otoriteyi ifade eder. Rasyonel ve biçimsel kurallara dayalıdır ve bürokratik kurumlarla yakından ilintilidir.

Geleneksel Otorite: Toplumsal düzenin oldukça yavaş ve ağır değiştiği, geleneklerin, inançların ve törelerin saygın olduğu toplumlarda görülen bir otoritedir.

Karizmatik Otorite: Bireyin kişiliğinden ve olağanüstü özelliklerinden kaynaklanan otoritedir. Karizmatik otoritede liderin örnek veya farklı özelliklerinin önemli bir rolü vardır.

Eğitim örgütleri çeşitli özellikleriyle güç ve otorite ilişkisinin yaşanabileceği örgütlerdir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde güç ve otorite ile liderlik arasındaki ilişkiye vurgu yapılmakta, otorite başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlere ve öğrencilere meşrulaştırıcı bir güç olarak kabul edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Aslanargun'a (2014) göre eğitim yöneticileri formal bir örgüt içerisine adım attıkları zaman formal bir otorite ilişkisini kabul etmiş olurlar. Gücünü yasal otoriteden alan yöneticiler ise formal yaptırımlara eğilimlidirler ve bu da kendi otoritelerinin azalmasına yol açar. Bununla birlikte eğitim örgütlerinde hâkim olan örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt üyelerinin psikososyal düzeyleri örgütsel güç türlerinde de belirleyici olabilmektedir.

Güç ile Hiyerarşi İlişkisi

Hiyerarşi, en genel tanımıyla örgütteki ast-üst ilişkilerinin meydana getirdiği roller sitemidir (Balcı, 2010). Örgüt çalışanlarının amirlerine veya üstlerine itaat etmesi temeline dayanan hiyerarşi kavramı, örgütsel yaşam içinde güçsüzlük, memnuniyetsizlik, yabancılaşma, muhalefet ve direnç gibi birçok olumsuz çağrışım yapmaktadır. Bununla birlikte örgütsel etkililik için hiyerarşik basamakların ya da kademelerin temel dinamikler olduğu da iddia edilmektedir (Wynn, 2006; akt. Aslanargun, 2013). Hiyerarşi daha çok formel yetki ve otoritenin yoğun olduğu örgütlerde baskın iken; güç ise hem formel hem de informel örgütlerde baskın olabilmektedir. Bu nedenle güç kavramının hiyerarşi kavramından da daha kapsamlı ve daha geniş bir kavram olduğu söylenebilir.

ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KOŞULLARI

Örgütlerde gücün oluşabilmesi için birtakım koşulların gerçekleşmiş olması gerekir. Bu koşullar gerçekleşmediği müddetçe herhangi bir gücün bahsetmek mümkün değildir. Gücün oluşabilmesi için “ikame edilemezlik, merkezilik, takdir hakkı, görünürlük ve sosyal ilişki” gibi koşullar gerekmektedir. Bu koşullar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2010; Varoğlu, 2013):

İkame edilemezlik: Örgüt içinde seçeneklerin azlığı veya olmamasıdır. Örneğin; önemli bir konuda bilgisi olan birinin alternatifinin olmaması o kişiyi güçlü kılar.

Merkezilik: Güç sahibiyle gücün etkilenen diğer insanlar arasındaki bağımlılığın derecesiyle ilgilidir. Kişinin işinin başında olamaması nedeniyle çok sayıda kişiyi etkilemesi kişinin güçlü olduğunun bir göstergesidir.

Takdir Hakkı: Bireyin belli bir kurala ya da onaya bağlı kalmaksızın özgürce ve inisiyatif olarak karar verebilmesidir.

Görünürlük: Görünürlük, sahip olunan gücün başkaları tarafından bilinmesi ve tanınmasıyla ilgili olan bir koşuldur. Bazı uzmanların aldıkları eğitimleri gösteren sertifikaları, kurs belgelerini ve diplomalarını odalarına asma görünürlüğe iyi bir örnektir.

Sosyal ilişki ağı: Gücün oluşmasında çeşitli sosyal gruplar ve kişilerle ilişki kurulması gücün artmasını sağlar. Sosyal ilişki ağları ne kadar çok iyiyse, güç de o kadar artar.

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI

Değişen ve gelişen örgütsel yapılara bağlı olarak örgütlerde egemen olan belli başlı güç kaynaklarından söz edilebilir. Örgütsel güç kaynakları genellikle hiyerarşik yapıya uygun olarak şekillenir (Şimşek, 2003). Eğitim yönetimi açısından da gücün örgütsel amaçların gerçekleşmesinde gerekli bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim yöneticisi, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında harekete geçirmeye çalışır ve bunun için astlarını etkileyerek harekete geçirebilmek için güce ihtiyaç duyar (Özdemir, 2018).

Lider olsun veya olmasın yöneticilerin çoğu örgütün kendilerine sağlamış olduğu bir güce sahiptir. Ancak, yöneticilerin gücü örgüt kaynaklı olabileceği gibi kişisel özelliklerden de kaynaklanabilir ve güce sahip olan diğer insanların davranışlarını etkileyebilir (Hoy ve Miskel, 2012). Bununla birlikte örgütsel güç kaynakları, yönetici veya liderin sahip olduğu gücün neye dayandığını ifade etmektedir. Örgüt üyelerini örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirebilmek için “gücü nereden elde edebilirim?” sorusu güç kaynaklarıyla ilgilidir (Bayrak, 2001). Güç kaynakları örgütten örgüte farklı olmakla birlikte bu konuda çalışma yapan araştırmacılar gücü; “ödül gücü, ceza gücü (zorlayıcı güç), makam gücü, uzmanlık gücü ve kişilik gücü” şeklinde beşe ayırmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2004; Griffin, 2002; Hoy ve Miskel, 2012; Özkalp ve Kirel, 2003; Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Bu güç kaynaklarından ödül, ceza ve makam gücü örgütsel yapıdan; uzmanlık ve kişilik gücü ise kişisel niteliklerden kaynaklı güç kaynaklarıdır (Colquitt, Lepine ve Wessen, 2011; Medina, Munduate ve Guerra, 2008). Ayrıca bu güç kaynaklarına ilaveten ilgi gücü ve güçsüzlük gücünden de bahsedilebilir. Bu kapsamda aşağıda yedi ayrı güç kaynağından söz edilmiştir.

Ödül Gücü

Ödüllendirme gücü, yönetici veya liderin ödül verme ya da ödülü elinde tutma gücüdür. Bu gücün dayanağını yetki sahipleri oluşturmaktadır. Yetki sahipleri ise buldukları pozisyon gereği örgüt üyelerine maddi veya manevi ödüller sunabilmektedir. Ücret artışı, terfi sağlama, daha iyi iş verme, övme gibi ödüllerin tümü bu gücün kaynağını teşkil etmektedir (Kızanlıklılı, Koç ve Kılıçlar, 2016). Türk Eğitim sisteminde eğitim yöneticileri öğretmenlerin sicilini değerlendirme, aylıkla ödüllendirme ve terfi gibi konularda ödül gücünü kullanmaktadırlar. Ödül gücü kısa bir süre için etkili olabilir; ancak ödül gücünü uzun ve sık kullanmak iş görenler arasında duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz etkileyebilir (Can, 2014). Ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olur. Ödüller sadece maddi olarak da düşünülmemelidir. Söz gelimi örgüt çalışanlarını sözlü olarak takdir etme ya da arkadaşları içinde onurlandırma davranışları da ödül gücünü ifade eder. Ödül gücünün dikkatli kullanmak gerekir. Çünkü çalışanların ödülleri elde etme ya da kaybetme durumu motivasyon düşüklüğüne neden olabilir (Çelik, 2003; Hitt, Black ve Porter, 2005). Bu sebeple yönetici ya da liderin ödül gücünü kullanırken dengeli ve ölçülü olması ödül gücünün daha verimli ve daha etkili olmasını sağlayacaktır.

Ceza Gücü

Ceza gücü zorlayıcı güç olarak da ifade edilmekte olup ödül gücünün karşıtı bir güçtür. Bu gücün temelinde korku yatar ve yöneticinin astını cezalandırmasını ifade eder. Cezalar uyarı, kınama, rütbe indirimi, maaş kesimi ve işe son verme şeklinde gerçekleşebilir (Aslanargun, 2013). Ceza gücünde örgüt üyeleri, verilen emirlere uymamaları durumunda ceza tehdidiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ceza gücü çok sık kullanıldığı zaman insanları incitebilir ve insanlarda rahatsızlığa sebep olabilir. Bu nedenle ceza gücü gereği gibi kullanılmazsa etkili olamaz (Polat, 2010). Cezalandırma da ödül gücü gibi etkili olmakla beraber, cezaya maruz kalan bireyler isteyerek değil üzülmeye veya kızarak amirlerine uyarlar (Güney, 2015). Hoy ve Miskel'e (2012) göre ceza gücünde, örgütte arzu edilmeyen davranışları cezalandırarak etkileme vardır. Ancak ceza gücünün etkili olabilmesi için cezalandırmanın ciddi olması ve cezalandırmada kararlı olunması gerekmektedir. Eğitim yöneticileri de zaman zaman ceza gücüne başvurabilir. Dersine sürekli geç girmeyi alışkanlık haline getirmiş bir öğretmene okul müdürünün ihtar veya uyarı cezası vermesi ceza gücüne örnektir. Bazen de eğitim yöneticilerinin, örgüt çalışanlarını güzel ve hoş olan bir şeyden mahrum bırakması da ceza gücüyle açıklanabilir.

Makam Gücü

Makam gücü yasal güçtür ve yöneticinin astlarının davranışlarını resmi kurallarla etkilemesidir. Makam gücünün temelinde astların örgütsel kural ve düzenlemeleri meşru kabul etmesi bulunmaktadır (Özdemir, 2018). Makam gücü yöneticinin formal gücü olup belli başlı kültürel değerlerin ve normların etkisi ile şekillenmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Örgüt yöneticisi, pozisyonunu kaybettiği anda, makam gücünü de yitirmiş sayılır (Peker ve Aytürk, 2000). Makam gücünün abartılı ve gelişigüzel kullanılması örgüt çalışanlarında çatışmalara, direnmelere ve iş tatminsizliğine yol açabilir (Altunkurt ve Yılmaz, 2013).

Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, lider ya da yöneticinin astlarını bilgisiyle, tecrübesiyle ve becerisiyle etkilemesidir. Yöneticinin donanımlı olması uzmanlık gücünün bir göstergesidir. Bu nedenle uzmanlık gücü kişinin formal pozisyonundan kaynaklı bir güç değildir (Aslanargun, 2013). Örgüt çalışanları, yöneticinin uzmanlığına, bilgisine ve tecrübesine ne kadar önem veriyorlarsa yöneticilerinden de o derece etkilenmiş olurlar (Şimşek, 2005). Öte yandan uzmanlık gücünün olduğuna inanılan yöneticilerin önerileri yerine getirilir ve yaptıkları taklit edilir (Koçel, 2010). Peker ve Aytürk'e (2000) göre bu güç kaynağı, diğer güç kaynaklarına göre en esnek güç kaynağıdır. Çünkü uzmanlık gücü hem ödüllendirme hem cezalandırma hem de ikna ve yönlendirmeyi içermektedir. Uzmanlık gücü de kişisel özelliklere bağlı bir güç türüdür. Özellikle yeni yöneticiler için uzmanlık gücüne sahip olabilmek ve astlarca kabul görmek zaman alabilmektedir (Hoy & Miskel, 2012).

Kişilik Gücü (Karizmatik Güç)

Kişilik gücü, karizmatik güç olarak da ifade edilmektedir. Yöneticinin, astların kendisine yönelik hayranlık ve özdeşleşmeye ilişkin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Kişilik gücüne sahip olan kişi, saygı duyulan, hayran olunan ve model olarak alınan kişidir (Yayla, 2006; Yukl, 2010). Sadece kişiler değil, gruplar da karizmatik güce sahip olabildiği gibi başarılı bir grubun üyeleri de bu güç türünü sergileyebilirler. Karizmatik güç sadece örgüt içerisinde bulunan resmi konuma bağlı değildir. Meslektaşları içerisinde sevilen, saygı duyulan, güvenilen, bağlılık hissedilen ve çekim merkezi konumundakiler de bir anlamda karizmatik açıdan güçlü kişilerdir (Hoy & Miskel, 2012).

İlgi Gücü

İlgi gücü, örgüt yöneticilerinin çevrede başarılı, güvenilir ve kazanan biri imajını oluşturabilmesiyle ilişkilidir. Örgüt yöneticisi, çevreyle iyi ilişkiler kurarak, başkalarınca önemli ve vazgeçilmez biri olduğunu ispatlayarak ilgi gücüne sahip olabilir (Zalabak-Shockley, 1991). Bu güç bağlamında yönetici konumunda bulunan kişinin başkaları tarafından takdir edilmesi, örnek alınması ya da informal bir lider olarak görülmesi o kişinin ilgi gücüne sahip olduğuna işaret eder. İlgi gücü, örgüt yöneticisinin önemli, etkili ve saygın kişilerden önemseniyor ve destekleniyor olmasıyla da açıklanabilir (Erçetin, 1995).

Güçsüzlük Gücü

Güçsüzlük gücü, örgüt yöneticisinin güçsüzlükleriyle, acizlikleriyle ve mağduriyetleriyle örgüt üzerinde egemenlik kurmasını ifade eder (Gençtan,1990). Nitekim örgütsel yaşamda örgüt yöneticisinin gerektiğinde ağlaması, çalışmalarıyla ilgili sürekli serzenişte bulunması ve meslektaşlarına kendisine haksızlık yapıldığını anlatması güçsüzlük gücüyle izah edilebilir. Çünkü insanlar, genellikle aciz durumda olan veya terk edilmiş kişilere karşı ilgi duyar ve böyle kişilere de daha fazla yardımcı ve destekleyici olmaya çalışırlar (Erçetin, 1995).

Eğitim yöneticilerinin de çoğu kez kullandıkları güç kaynaklarını Beycioğlu ve Sincar (2013) Tablo 2’de şu şekilde özetlemiştir.

Tablo 2: Yöneticilerin Güç Kaynakları

Güç Türleri	Gücün Kaynağı ve Örnekler
Ödül Gücü	Çalışanlara yarar sağlama kapasitesi. Örnek; Balsız kovanda arı durmaz.
Ceza Gücü / Zorlayıcı Güç	Çalışanları cezalandırabilme kapasitesi. Örnek; Büyüğü döv de küçüğe ibret olsun.
Makam Gücü / Yasal Güç	Makamın getirdiği otorite ve yetki. Örnek; Biz var, bizden büyük çuvaldız var.
Uzmanlık Gücü	Yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleri. Örnek; Anlayana uşak ol, anlamayana efendi olma.
Kişilik Gücü / Karizmatik Güç	Yöneticilerin sevilmesi ve yöneticilere hayranlık duyulması. Örnek; Aslandan doğan aslan olur.

Kaynak: (Beycioğlu ve Sincar, 2013)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada yöneticilerin rolleri, yönetim kademeleri ve güç kaynakları incelenmiştir. Buna göre değişen koşullar ve örgütlere ilişkin beklentilerin artması, bir bütün olarak yönetici rollerinde, yönetim kademelerinde ve yönetici güç kaynaklarındaki değişimi de beraberinde getirmiştir. Başka bir anlatımla örgüt ve yöneticilere atfedilen klasik ve işlevsiz roller ikinci plana atılmış, yeni ve çağdaş yaklaşımlar ise önemsenmeye başlamıştır. Nitekim literatürde eğitim yöneticilerinin güncel rollerinin etkileşim, iletişim, değişim, yenilik, sorun çözme, teknoloji okuryazarlığı, eleştirel düşünme ve öğretimsel liderlik gibi roller olduğuna yönelik çeşitli kuramsal ve ampirik çalışmalar bulunmaktadır (Chomchoy, 2017; Cox ve McLeod, 2014; Çevik ve Demirtaş, 2021; Dicerbo, 2014; Göksün ve Kurt, 2017; Kylonen, 2012; Yılmaz, 2021). Ayrıca literatürde eğitim yöneticilerinin değişen bu rollerine bağlı olarak kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının da değiştiği ve daha çok uzmanlık gücü ile karizmatik güç kaynaklarının önemli hâle geldiği belirtilmektedir (Atmaca, 2014; Bayrak, Altunkurt ve Yılmaz, 2014; Bush, 2018; Junamiah, See ve Bashawir, 2015; Robbins ve Judge, 2015; Liceli ve Hassan, 2019). Bu doğrultuda eğitim yöneticilerinin yönetsel rollerinde ve kullandıkları örgütsel güç kaynaklarında zamanla değişiklik olduğu, sahip oldukları rollerin ve örgütsel güç kaynaklarının dinamik bir özellik gösterdiği söylenebilir.

Makro düzeyde yöneticilerin, mikro düzeyde eğitim yöneticilerinin örgütte sergiledikleri roller vardır. Bunlardan kişilerarası roller, yöneticilerin örgüt paydaşlarıyla olan münasebetlerini ve etkileşimini içermektedir. Bilgiye dayalı roller, yöneticinin donanımıyla, bilgisiyle ve uzmanlığıyla ilgili rollerdir. Karar almaya ilişkin roller ise yöneticinin karar ve uygulamalarda alternatifler arasında seçim yapmasıyla ilgili rolleridir. Karar almaya dayalı roller, yöneticileri diğer personelden ayıran roller olması nedeniyle önemlidir. Eğitim yöneticileri açısından her üç role de gereksinim olduğu açıktır. Çünkü eğitim örgütleri de dinamik bir çevrede bulunmaktadır. Nitekim Salazar’a (2007) göre eğitim örgütlerinin dinamik bir çevrede bulunması farklı özellikler göstermelerini sağlamıştır. Bu durum eğitim yöneticilerinin halkla ilişkiler uzmanı, ekonomist, öğretim lideri, vizyoner lider ve ölçme-değerlendirme uzmanı gibi rollerini zorunlu kılmaktadır (National Association of Secondary School Principals [NASSP], 2007). Öte yandan eğitim yöneticilerinin okul kültürünü inşa etme, değişimi yönetme, hesap verebilirlik, paydaşları motive etme, girişimci ve reformist rollere de sahip olmaları gerektiğine de dikkat çekilmektedir (Elmore, 2000; Hess ve Kelly, 2005; Morrison, 2007). Mulford (2003) okul yöneticilerinin

rollerinin çeşitli olmasını eğitim-öğretim süreçlerindeki değişim ve yenilikle açıklamaktadır. Ancak eğitim yöneticilerinin çağdaş ve modern rolleri içinde liderlik rollerinin daha çok kabul gördüğü bilinmelidir.

Örgüt yöneticileri yönetim kademesi bakımından üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler olmak üzere üç kademede incelenmektedir. Eğitim yöneticileri açısından bakan, bakan yardımcısı, müsteşar üst düzey yönetim kademesini; il millî eğitim müdürü, millî eğitim müdür yardımcısı ve şube müdürleri orta düzey yönetim kademesini; okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı ise alt düzey yönetim kademesini teşkil etmektedir. Üst düzey yönetim kademesinde kavramsal beceriler, alt düzey yönetim kademesinde ise teknik beceriler ön plandadır. Beşeri beceriler ise her üç kademe için de geçerli olan ve aynı öneme sahip olan becerilerdir. Beşeri becerilerin yönetim kademelerinin tümünde geçerli ve aynı öneme sahip olması dikkat çekicidir. Aslında bu durum örgüt çalışanlarının işlerinde daha istekli olmalarını sağlayan faktörlerin sadece maddî faktörlerle açıklanamayacağına bir kanıtı olarak görülebilir. Örgüt çalışanlarını psikolojik ve sosyal açıdan iyi tanımak, çalışanlarla olan beşeri ilişkileri sağlam tutmak da önemli faktörler arasındadır (Durukan, 2003). Çünkü başarılı yöneticilerin temel özelliği beşeri ve iletişim becerilerinin yüksek olmasıdır. Aynı zamanda yönetimin özünde bireyleri etkileme amacı da vardır. Bireyleri etkileme amacı ise yöneticilerin beşeri ve iletişim becerileriyle ilişkilidir. Yani eğitim yöneticilerinin beşeri ve iletişim becerileri eğitimin amaçlara ulaşmasında anahtar rol taşımaktadır (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Şahin, 2007). Bu nedenle eğitim yöneticilerinin okul paydaşlarıyla çift yönlü bir iletişim kurarak beşeri becerilerini artırmaya çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Diğer bir anlatımla eğitim örgütlerinin paydaşlarının fazla olması ve temel girdisinin öğrenci olması sebebiyle eğitim yöneticilerinin beşeri becerilerle donanımlı olmaları beklenebilir.

Güç kaynakları genel olarak yöneticilerin yönetimsel rol ve uygulamalarında güçlerini nereden aldıklarını veya neye dayandıklarını ifade etmektedir. Yöneticilerin güç kaynakları örgütsel güç kaynakları ve kişisel güç kaynakları olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bu güç kaynaklarından ödül gücü, ceza gücü ve makam gücü örgütsel güç kaynakları iken; uzmanlık gücü ve kişilik gücü (karizmatik güç) kişisel güç kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Ödül gücü, ceza gücü ve makam gücü yöneticinin yönetsel konumundan ve rollerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle söz konusu bu üç güç türünün yöneticiler tarafından etkili ve dengeli kullanılmaması durumunda örgütlere ve örgüt çalışanlarına yarar sağlamaktan ziyade zarar verecektir. Uzmanlık ve kişilik (karizmatik güç) güçleri ise bireyin sahip olduğu veya sonradan edindiği niteliklerle ilgilidir. Uzmanlık gücünde bireyin bilgili ve donanımlı olması, kişilik (karizmatik güç) gücünde ise yöneticinin sevilmesi, ona hayranlık duyulması ve içten kabul görmesi söz konusudur. Zafer'e (2008) göre örgütsel güç kaynakları örgütsel amaçların gerçekleşmesi, problemlere etkin çözümler üretilmesi ve etkili kararlar alınması açısından önemlidir. Ayrıca örgütsel güç kaynakları sayesinde yöneticilerin bir işi başarabilme potansiyeli de artar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000). Hoy ve Miskel (2012) eğitim örgütleri kapsamında örgütsel güç kaynaklarının sadece okul yöneticileriyle sınırlandırılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Paylaşılmış güç kavramına odaklanan Hoy ve Miskel (2012) yönetici-öğretmen etkileşiminde uzmanlık gücüne vurgu yaparak uzmanlık gücünün öğretmen ve öğrenci performansını yükselttiğini, Başaran (1992) ise örgütsel etkililiğin sağlanması için okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarına ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Benzer şekilde Bursalıoğlu da (2013) örgütsel güç kaynaklarının çalışanları etkilemesi yönünden ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları örgütsel güç kaynaklarını amacına uygun bir şekilde kullanmaları (Petrova, 2015; Schumacher, 2012) ve örgütsel güç kaynaklarını örgüt üyelerinin istedik yönde davranış göstermelerini sağlamak üzere işe koşabilecekleri anlaşılmaktadır (Munduate ve Gravenhorst, 2003).

Günümüz eğitim örgütlerinde ve eğitim yöneticilerinde bu örgütsel güç kaynakları arasında uzmanlık ve kişilik gücünün ön planda olması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü uzmanlık ve kişilik gücü taşımayan ve sadece yöneticilik vasıflarını kendine yeterli gören bir eğitim yöneticisinin örgüt çalışanları üzerinde etkili olması mümkün değildir. Nitekim Şener Pars ve Elma (2018) eğitim yöneticilerinin süreç yönetimini başarılı bir şekilde yerine getirmelerini uzmanlık becerilerine bağlamaktadır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinden bilgili ve kendilerine hayranlık duyulabilecek özelliklerle donanımlı olmaları beklenir. Özellikle Millî Eğitim Bakanlığının yönetici seçme ve atama süreçlerinde yönetici adaylarının teknik, kavramsal ve beşeri yeterliklerinin somut ve gerçekçi değerlendirilebilmesi için üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleriyle iş birliğine gitmesi faydalı olabilir.

Diğer bir ifadeyle okullarda yönetici seçme ve atama süreçlerinde üniversite-okul iş birliğinin sağlanması okul yöneticilerinin yetiştirilmesi açısından da katkı sağlayabilir.

Yazarlık Katkısı

Bu çalışma tek yazar tarafından %100 katkıyla yazılmıştır.

Etik Kurul Beyanı

Bu çalışma kuramsal derleme çalışması olduğu için etik kurul izni gerektirmemektedir.

KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Örgütsel Güç Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4),1-17.
- Appleby, R. C. (1991). *Modern Business Administration*, (5th ed.). London: Pitman.
- Argon, T.; Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Arslan, A. (2003). Eşitsizliğin Teorik Temelleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 115-135.
- Arun, K.; Türkay, B.; Fen, G.; Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 113-129.
- Aslanargun, E. (2013). Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma, Uygulama. (Ed.: S. Turan). *Eğitim Örgütlerinde Güç ve Politika* İçinde (s. 97-128). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aslanargun, E. (2013). Örgütlerde Sosyal Güç. (Ed.: H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* İçinde (s. 176-194). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Atmaca, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Necati Cemaloğlu), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak, C.; Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The Relationship Between School Principals' Power Sources and School Climate. *The Anthropologist*, 17(1), 81-91.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Behehstifar, M.; Motahari, J. ve Moghadam, M. (2012). Relation Between Managers' Traits with Their Assessment of The Successful Criterion in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 301-314.
- Besler, S. (2013). Yönetim ve Yönetim Bilimi. (Ed.: S. Besler ve Ö. Oktal). *Yönetim Bilimi-I* İçinde (s. 2-22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Beycioğlu, K. ve Sincar, M. (2013). Örgütlerde Güç ve Politika. (Ed.: S. Özdemir). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama Teori, Araştırma* İçinde (s. 245-260). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bolat, T.; Seymen, O. A.; Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour*, (5th Edition). London: Prentice Hall.
- Bursalioğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*, (Çev.: Ruhi Sarpkaya). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2014). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chamchoy, S. (2017). *School Administration in The Digitalage*. Phitsanulok: Naresuan University Press.
- Colquitt, J. A.; Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (2nd. Edition). New York: McGraw- Hill.
- Cox, D. D. ve McLeod, S. (2014). Social Media Marketing and Communications Strategies for Schools' Superintendents. *Journal of Educational Administration*, 0(52), 850-868.
- Crow, G. M.; Hausman, C. S. ve Scribner, J. P. (2002). *Reshaping the Role of the Schools Principal* (Ed.: J. Murphy). Rdefining: The Educational Leadership Challenge.
- Çelik, K. (2003). Örgütsel Kontrol. (Ed.: C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar İçinde* (s. 63-85). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevik, A. ve Demirtaş, H. (2021). 21st Century Skills of School Principals from the Perspective of School Principals and Teachers. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 22(2), 1512-1543.
- Çevik, M. S. (2019). Main Problems in the School Administration and Solutions Proposed: A Qualitative Study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9(3), 1027-1036.
- Çoban, Ö. (2021). Okul Yöneticisinin Liderlik Özellikleri. (Ed.: N. Özdemir, S. Turan ve Ö. Çoban). *21. Yüzyıl Okullarını Yeniden Düşünmek İçinde* (s. 45-68). Ankara Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2003). *Management*, (6th Edition). South- Western West: Thomson.
- DiCerbo, K. (2014). Assessment and Teaching of 21st Century Skills. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 21(4), 502-505.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 277-284.
- Elmore, R. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Erçetin, Ş. Ş. (1995). *Ast Üst İlişkileri*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar Işığında*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). *Cultivating Principals' Sense of Efficacy: Supports That Matter*. Paper to be Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville.
- Gençtan, E. (1990). *İnsan Olmak*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Göksün, D. O. ve Kurt, A. A. (2017). Öğretmen Adaylarının 21. Yüzyıl Öğrenen Becerileri Kullanımları ve 21. Yüzyıl Öğreten Becerileri Kullanımları Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 42(190), 107-130.
- Griffin R. W. ve Moorhead G. (2014) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (Eleventh Edition). South-Western, Cengage Learning.
- Griffin, R. W. (2002). *Management*, (7th Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları. (Ed.: S. Güney). *Yönetim ve Organizasyon İçinde* (s. 25-57). Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hallinger, P.; Gümüş, S. ve Bellibaş, M. Ş. (2020). Are Principals Instructional Leaders Yet? A Science Map of the Knowledge Base on Instructional Leadership, 1940- 2018. *Scientometrics*, 122(3), 1629-1650.
- Hess, F. M. ve Kelly, A. P. (2005). *Learning to Lead? What Gets Taught in Principal Preparation Programs*, Cambridge. MA: Harvard University, Kennedy School of Government. https://www.aei.org/wp-content/uploads/2011/10/20050517_Learning_to_Lead.pdf?_x91208 adresinden 08.09.2022 tarihinde erişildi.
- Hitt, M. A.; Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*, (International edition). USA: Pearson Prentice Hall.

- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, (Çev. Ed.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Işıl, İ. (2001). Öz-Yeterlilik İnancı: Yönetici Rollerini Açısından Bir İnceleme, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Suna Tevrüz), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Junamiah, J.; See, L. P. ve Bashawir, A. G. (2015). Effect of Manager's Bases of power on Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study of Satisfaction With Supervision. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-14.
- Jung D. ve Sosik J. (2006). Who are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 12-26.
- Kamisah, O.; Soh, M. T. ve Arsad, N. M. (2010). Development and Validation of the Malaysian 21st Century Skills Instrument (M-21CSI) for Science Students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 0(9), 599-603.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kayalı, M. (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Helvacı), Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayıkcı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 0(150), 28-32.
- Keenan, K. (1997). *Yöneticinin Kılavuzu Davranışları Anlama*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Meta-Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 2129-2145.
- Kızanlıklılı, M. M.; Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Koçoğlu E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Ayhan Tan), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşar, S. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Temel Çalık), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koşar, S. (2016). Liderlerin Etkileme Taktikleri. (Ed.: N. Güçlü). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*, (1. Baskı) içinde (s. 217-244). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Köroğlu, Ö.; Köroğlu, A. ve Alper, B. (2012). Doğaya Dayalı Gerçekleştirilen Turizm Faaliyetleri İçerisinde Turist Rehberlerinin Rollerini Üzerine Bir İnceleme. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(22), 131-139.
- Kylonen, P. C. (2012). Measurement of 21st Century Skills Within the Common Core State Standards. Paper presented at the Invitational Research Symposium on Technology Enhanced Assessments, May 7-8.
- Liceli, M. ve Hassan, A. (2019). Otel Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerine Etkisi. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research* 3(3), 411-436.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*, (Çev.: G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.
- Mangen, C. ve Brivot, M. (2015). The Challenge of Sustaining Organizational Hybridity: The Role of Power and Agency. *Human Relations*, 68(4), 659-684.
- McCarthy C. (2000). View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management. *Academy of Management Executive*, 14(3), 31-39.
- McShane, S. ve Von Glinow, M. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGrawHill/Irvin.
- Medina, F. J.; Munduate, L. ve Guerra, J. M. (2008). Power and Conflict in Cooperative and Competitive Contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 349-362.
- Miller, T. W. ve J. M. Miller (2001). Commentary Educational Leadership in the New Millennium: A Vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181-189.

- Milton, K. (2000). *Connectect Learning Spaces. The Role of Power Dynamics in the Social Construction of Knowledge*. www.public.asa.edu/kmilton/cls adresinden 07.04.2022 tarihinde erişildi.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Morrison, H. (2007). Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past-Preparing for the Future. *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, OECD*, 1-65. <https://www.oecd.org/education/school/2635399.pdf> adresinden 08.09.2022 tarihinde erişildi.
- Munduate, L. ve Bennebroek, K. M. (2003). Power Dynamics and Organisational Change: An introduction. *Applied Psychology*, 52(1), 1-13.
- NASSP (2007). *Changed Role-Preparing for the Future, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past-Preparing for the Future*. https://www.casciac.org/pdfs/nassp_changing_role.pdf adresinden 08.09.2022 tarihinde erişildi.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 15 https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/okutan.htm) adresinden 05.07.2022 tarihinde erişildi.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, M. (2003). Okul Yöneticiliğinin Hukuksal Temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkalp, E. (2013). Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem. (Ed.: A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz). *Örgütsel Davranış İçinde* (s. 2-26). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özyurt, M. (2010). Yönetici Rollerinin ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Eğitim Transferlerine Etkisi ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Ömer Zeki Sadullah), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Petrova, E. (2015). Leadership and Power in Large Social Groups. *Land Forces Academy Review*, 20(1), 82-86.
- Polat, S. (2010). Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Bahaddin Acat), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ramezani Z.; Khabiri M.; Alvani S. ve Tondnevis V. (2011). Use of Mintzberg's Model of Managerial Roles to Evaluate Sports Federations Managers of Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(5), 559-564.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2003). *Management*, (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*, (Çev.: Prof. Dr. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademi.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.
- Salazar, S. P. (2007b). Professional Development Needs of Rural Principals: A Seven State-Study. *The Rural Educator*, 29(3), 20-27.
- Schermerhorn, J. R. Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behaviour*, (7th Edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schumacher, S. (2012). Power: How to Use It Wisely. *Rock Products*, 115(5), 32-33.
- Seebungkerd, P. ve Phornprapha, S. (2007). The Positive Effect of Leadership Profile of Managers on Work Environment and Business Performance. *International Journal of Management and Decision Making*, 8(2-4), 190-213.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Storey, J. (2011). *Leadership in Organizations Current Issues and Key Trends*. Routledge Taylor & Francis Group.

- Şahin, A. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Sabancı), Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener Pars, M. ve Elma, C. (2018). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 13(4), 1097-1112.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset Baskı.
- Şimşek, Y. (2003). 21. Yüzyıl Eğitim Örgütlerinde Yönetim Anlayışı. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 189-196.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2006). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. *Eğitime Bakış: Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*, 3(8), 3-14.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde Güç ve Politika. (Ed.: A. Ç. Kirel ve O. Ağlargoç). *Örgütsel Davranış İçinde* (s. 168-190). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve Otorite*. (Çev.: H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Musa Gürsel), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yayla, H. E. (2006). Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Ercan Bayazitlı), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2021). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin 21.Yüzyıl Becerileri, (Yayımlanmış Doktora Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Pınar Yengin Sarpkaya), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yue, V. (2012). Role and Position: Job Expectation and Practises. *Asian Social Science*, 8(1), 12-26.
- Yukl, A. G. (2010). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Seventh Edition.
- Zafer, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Zafer Titrek), Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zalabak-Shockley, P. (1991). *Fundamental of Organizational Communication*. New York.