

Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi

Cebrail HAVEYDİ*, Yusuf ALPAYDIN**

Öz

Bu çalışmanın amacı okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme güçleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine dayalı olarak tespit edilmesidir. Araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ve Tuzla ilçesi sınırları içerisinde yer alan resmi ve özel okulöncesi eğitim kurumlarında (Bağımsız Anaokulları) görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise bu genel evren içinden basit tesadüfi örneklem alma yoluyla belirlenen 155 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Şekerci (2006) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği" ile Quast ve Hazucha (1992) tarafından geliştirilen "Yönetim Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu değişkenlerine göre toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta farklılaşmamaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi, okul türü değişkenlerine göre farklılaşırken, cinsiyet, yaş, okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Okul müdürünün öğretmeni etkileme düzeyi öğretmenlerin medeni durum, kıdem, öğrenim durumu, okul türlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda yönetim becerileri ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanları ile etkileme ölçeğinin yetki gücü alt boyutu arasında negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Yönetim becerileri ölçeği puanları ile etkileme ölçeğinin alt boyutları olan uzmanlık gücü ve kişilik boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre yetki yönetim becerileri arttıkça yetki gücünün kullanımı azalmakta uzmanlık ve kişilik güçlerinin kullanımı da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Okul Yönetimi, Yönetim Becerileri, Etkileme, Etkileme Güçleri



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 08.05.2017

Kabul/Accepted: 17.10.2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.17336/igusb.310971>

* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye, E-posta: cebrailhaveydi@hotmail.com,

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-6578-9722>

** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul, Türkiye,

E-posta: yusuf.alpaydin@marmara.edu.tr, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-8263-8793>

The Investigation of the Relationship Between the Management Skills and Influencing Powers of the Preschool Education Directors According to Teachers' Opinions

Abstract

The main purpose of this study is to examine the relationships between the management skills and influencing powers of the preschool education institution managers according to the preschool teachers' opinions. The population of the study consists of the teachers working in the public and private preschool education institutions (Independent Kindergartens), which are located within the boundaries of Pendik and Tuzla district of Istanbul, in the 2015-2016 academic year. The sample consists of 155 teachers, who were identified by simple random sampling from this general universe. In order to collect data, Principals' Influence Scale on Teachers developed by Şekerci (2006) and Management Skills Scale developed by Quast and Hazucha (1992) were used. According to research findings, teachers' views on the management skills of school principals do not differ according to gender, marital status, age, seniority, and educational status in the total scale and no sub-dimension. The management skills of school principals vary according to teachers' working time and type of school, but they do not differ according to gender, age and working time variables. The school principal's tactics to affect teachers differ significantly according to teachers' marital status, seniority, educational status and school types. As a result of the correlation analysis, it was observed that there was a negative relationship between the management skills scale total scores and sub-dimension scores, and the authority power sub-dimension of the influence scale. Significant positive relationship was found between the management skills scale scores and expertise and personality dimensions of the influence scale. Accordingly, as management skills increase the use of power of authority decreases and the use of expertise and personal powers increases.

Keywords: Management, The School Administration, Management Skills, Influencing, Influence Powers

Giriş

Günümüzde genel olarak 0-8 yaş aralığındaki erken çocukluk yıllarında çocukların eğitimine büyük önem verilmektedir (Gültekin, 2008; Ceyhan, 2011). Çocukları okulöncesi dönemde okumaya özendirmek, onlarda kitap ve okuma sevgisi oluşturacak öyküleri ve öykücülerini açığa çıkarmak, geleceği oluşturacak çocuklarımızın okuma beğenilerini geliştirmek, yeni ve yaratıcı düşünceleri açığa çıkarabilmek, sözcük dağarcıklarını geliştirmelerine fırsat ve olanak yaratmak, ifade güçlerini geliştirmek, hayal dünyalarını keşfetmek, duygularını tanımlarını sağlamak ve problem çözme becerilerini görmek için okulöncesi eğitim gereklidir.

Tüm kademelerde olduğu gibi okulöncesi eğitimde de eğitimin verimliliği okul yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Okul yönetiminin amaçlarını

gerçekleştirmesi ise büyük ölçüde okul yöneticisinin, yönetim ve liderlik yeterliklerine sahip olması ve bunları uygulayıp çalışanları etkileyebilmesine bağlıdır. Yönetim becerileri en genel anlamda kurumlardaki yönetim süreçlerini etkili bir şekilde yönetmeyi kapsamaktadır (Bursalıoğlu, 2012).

Okul yöneticileri buldukları pozisyon gereği görev yaptıkları kurumun lideri konumundadırlar. Bu yönüyle kişileri ve grupları yönetir ve yönlendirirler (Açıkalın ve Şişman, 2007). Okul müdürü bu açıdan belli yeterliliklere sahip olmak durumundadır (Şişman, 2017). Okul yöneticisi eğitim yöneticisi olarak değişimden en çok etkilenmesi gereken kişilerdendir. Düşünce ve davranışını çağın gerektirdiği eğitimsel bakış açısıyla dizayn etmek zorundadır (Çelik, 2003). Bilgi paylaşmak, ihtiyaçlarını gidermek, yardımda bulunmak, arkadaşça sohbet etmek gibi nedenlerle kişi iletişim kurar (Yüksel, 2012). Okuldaki iletişim kanallarının açık olması, okul personelinin okuldaki tüm etkinlikler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar (Aydın, 2005). Okul müdürlerinin, etkileme davranışları yönetim yeterliliğinde önemli bir göstergesidir (Akçay, 2003).

Farklı tasnifler olmakla birlikte yönetim süreçleri denildiğinde karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme kavramları öne çıkmaktadır. Yönetim süreçleri içinde birinci sırada karar verme gelmektedir. Herhangi bir karar verilirken yaşanan aksaklıklar ve çatışmalar bu sürecin doğru kullanılması ve doğru yönetilmesi ile çözüme kavuşturulabilir. Bu nedenlerden dolayı karar verme sürecinin önemi çok büyüktür (Gürsel, 2007). Planlama, bir yönetim süreci olarak "örgütsel amaçlara yoğunlaşmayı, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatif yolların ve araçların belirlenmesini ifade etmektedir" (Balcı ve Aydın, 2001). Örgütlenme ise kaynakların ve çalışanların planlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve organize edilmesini kapsamaktadır.

Günümüzde yönetim süreçlerinde iletişime verilen önem giderek artmaktadır. İletişim süreci örgütlerde informal ve formal olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Örgütün hiyerarşik kademeleri arasında emirlerin en alt kademeden en üst kademeye kadar çift yönlü aktarılması formal iletişimidir. Örgütteki kişiler arasındaki sosyal etkileşimlerin iletilme süreci de informal olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2003). Örgütlerde yönetim süreçlerinden biri de etkilemedir. Örgütteki bireyleri etkilemek ve onları istenilen yöne doğru yöneltebilmek genellikle teşvik ve özendirme kullanılır. Özendirme iki temel yapı taşı üzerine oturtulmuştur, bunlar maddi ve manevi boyutta yapılandırıcıdır. Etkilemede ki önemli tekniklerden biride örgütte çalışanların yönetsel kararlara katılımları sağlanmalarıdır. Bu durumlarda örgütte çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmaları ve odaklanmaları artmaktadır (Gürsel, 2007).

Örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi açısından bir diğer önemli süreç eşgüdümlemedir. Örgütün ortak hedeflerine ulaşılabilmesi için görevlerin doğru dağıtılması, çalışanların iyi ilişkiler kurması, zamanların doğru ayarlanması gibi etkenler önemlidir. Bir örgütte hiçbir nedenle çalışan kendi istekleri doğrultusunda hareket edemez. Ortaya konan sonuçların iyi değerlendirilmesi ve çalışanların birbirinden haberdar olmaları çok önemlidir (Balcı, 2005).

Yönetim süreçlerinin sonucusu denetleme ve değerlendirmedir. Bir örgütün amacına ulaşıp ulaşmadığını değerlendirmek kritik süreçlerden biridir. Değerlendirme

sürecinin başarısı eldeki verilerin doğruluğu ve güvenilirliği ile önemli ölçüde ilgilidir. Yöneticilerin veri toplama, ölçme ve değerlendirme alanında yetkin olması önem taşımaktadır (Başaran, 2006).

Kurumların başarısı yöneticilerin çalışanları etkileyerek yönlendirebilmesine bağlıdır. Bu amaçla yöneticiler çeşitli güçleri kullanırlar. Güç birisine kendi istediklerini yaptırabilmektir. Yöneticiler güçlerini çeşitli kaynaklardan sağlar. Yöneticilerin çalışanları etkilemede kullandıkları güçler farklı çeşitlere ayrılır; zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, meşru güç, yasal güç ve referans gücü. Zorlayıcı güç, ödüllendirme işleminin tam tersidir yani ödüllendirmeden daha çok cezalandırma, baskı kurma ve çalışanları korkutarak istediğini yaptırmadır. Örneğin, disiplin suçu verme, tehdit etme düşünülebilir. Meşru güç, yöneticinin çalışanlarının değer ve inançlarından aldığı güçtür. Bu güç var olduğunda çalışanlar yöneticinin kendilerini kabul etme hakkının bulunduğunu kabul ederler. Uzmanlık gücü, çalışanların, yöneticilerin kendilerinden daha deneyimli olduğuna ve yargılama gücüne sahip olduğunu kabul etmesidir. Referans gücü, çalışanların kendilerini yöneticilerle özdeşleştirdiği, yöneticileri güvenilir ve saygın görmesi yoluyla oluşan bir güçtür. Yasal güç ise kaynağını yazılı metinlerden, yasalardan alan güçtür. Yöneticinin bu gücü makam gücünden gelmektedir (Koçel, 2011).

Okul öncesi eğitim, gelişimsel kuramlar dikkate alındığında çağdaş eğitim anlayışı içindeki en önemli eğitim basamağıdır. Bu açıdan okulöncesi eğitimin yaygınlaştırılması sunulan hizmetlerin verimliliği ve etkinliği önemlidir. Okulöncesi eğitim kurumu yöneticisinin okulöncesinde çalışan öğretmenleri motive ederek etkiliyor olması onlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak eğitimsel ve yönetsel tedbirleri alıyor olması bu ölçüde verimliliğine katkı sağlayacaktır. Bu sebepten bu araştırmada okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme güçleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi hedeflenmiştir.

Tüm bu açıklamalar ışığında eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenlerini etkileme düzeylerinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluştururken, öğretmenleri olumlu yönlendirmelerinde etkili olduğu düşünülen etkileme becerilerinin neler olduğunun ve bu becerileri etkileyen değişkenlerin neler olduğunun daha önce yeterince çalışılmamış olması bu araştırmayı gerekli kılmaktadır.

Yöntem

Bu araştırmada; okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme güçleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma var olan durumu olduğu gibi betimlemeye çalıştığı için ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Tarama modelleri, zamanı önemsiz ve durumu değiştirmeden betimlemeyi hedefleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Çalışmalara tema olan kişi veya nesne, kendi şartları doğrultusunda olduğu gibi değiştirmeden tanımlamaya çalışılır. Onları etkileme uğraşı içine girilmez. Bilinmez istenenler vardır ve oradadır. Önemli olan ona uygun bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2006).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ve Tuzla ilçesi sınırları içerisinde yer alan resmi ve özel okulöncesi eğitim kurumlarında (Bağımsız Anaokulları) görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin tam sayısı bilinmemekle birlikte bu iki ilçede MEB'e bağlı 105 anaokulu bulunmaktadır. Bu bilgiden hareketle iki ilçedeki bu okullarda toplamda 500-600 arasında öğretmen çalıştığı düşünülmektedir. Örneklem ise bu genel evren içinden kolay örneklem alma yoluyla belirlenen 155 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem, evrenin yaklaşık ¼'ünü kapsamaktadır. Öğretmenlerin demografik yapısı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo: 1 Örneklem Demografik Yapısına İlişkin Özellikler

Demografik Özellikler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	3	1,9
	Kadın	152	98,1
	Toplam	155	100,0
Medeni Durum	Evli	100	64,5
	Bekar	55	35,5
	Toplam	155	100,0
Yaş	20-25 yaş	37	23,9
	26-30 yaş	83	53,5
	31 yaş ve üzeri	35	22,6
	Toplam	155	100,0
Kıdem	1-5 yıl	115	74,2
	6 yıl ve üzeri	40	25,8
	Toplam	155	100,0
Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	1 yıl	34	21,9
	2 yıl	82	52,9
	3 yıl ve üzeri	39	25,2
	Toplam	155	100,0
Öğrenim Durumu	Önlisans	66	42,6
	Lisans	89	57,4
	Toplam	155	100,0
Okul Türü	Devlet	112	72,3
	Özel	43	27,7
	Toplam	155	100,0

Tablo 1'de görüldüğü üzere, örneklem grubu kişilerinin 3'ü (%1,9) erkek, 152'si (%98,1) kadındır. Katılımcıların 26-30 yaşında, 35'i (%22,6) 31 yaş ve üzerindedir. 115'i (%74,2) 1-5 yıl, 40'ı (%25,8) 6 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların 34'ü (%21,9) 1 yıl, 82'si (%52,9) 2 yıl ve 39'u (%25,2) 3 yıl ve üzeri okuldaki çalışma süreleridir. 66'sı (%42,6) ön lisans, 89'u (%57,4) lisans mezunudur. 112'si (%72,3) devlet okulunda, 43'ü (%27,7) özel okulda çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği" (Uygun, 2006) ile "Yönetim Becerileri Ölçeği" (Şekerci, 2006) ve "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve öğretmenlerin demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, okuttukları sınıf, eğitim durumu vb.) özellikleri ile ilgili soruları içeren bir formdur.

Yönetim Becerileri Ölçeği: Quast ve Hazucha tarafından geliştirilen, Şekerci (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan "Yönetim Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, yönetim becerilerini beş alt boyut ve 34 maddede gruplandırmıştır. Bu alt boyutlar: İnisiyatif alma (1,2,3,4,5,6,7,8), sorumluluk alma (9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21), teknik beceriler (22,23,24,25,26), diğer beceriler (27,28,29,30) ve nitelik beceriler (31,32,33,34) şeklindedir. Ölçek maddeleri geniş zaman kipli ve olumlu önermeler şeklinde hazırlanmıştır ve 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçeği değerlendiren kişilerin verilen önermelerin her birinde belirtilen görüşe katılma dereceleri Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Fikrim Yok (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Yönetim Becerileri Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Şekerci (2006) tarafından yapılmış, ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı olan Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları: İnisiyatif alma (0.87), sorumluluk alma (0.87), teknik yeterlikler (0.69), ve diğer beceriler (0.94) şeklindedir. Teknik yeterlikler alt boyutunun değeri diğerlerine göre biraz düşük olmakla birlikte kabul edilebilir bir düzeydedir (0.69). Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları en düşük 0.52 ve en yüksek 0.88 arasında değişmektedir.

Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği: Araştırmada Uygun (2006) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, ilk on maddesi yetki yoluyla etkileme, ikinci on maddesi uzmanlık gücüyle etkileme, üçüncü on maddesi ise kişilikle etkileme davranışlarını içermektedir. Ölçek 5'li Likert tipidir. Ölçekte yer alan etkileme davranışlarının müdürler tarafından hangi sıklıkla kullanıldığını belirleyebilmek için "Her Zaman" (5), "Çoğu Zaman" (4), "Ara Sıra" (3), "Çok Nadir" (2), "Hiçbir Zaman" (1), biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik güvenilirlik

çalışmaları Uygun (2006) tarafından yapılmış, iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha değerinin, 92 olarak hesaplandığı tespit edilmiştir.

Verilerin Çözülmesi

Ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Ölçeğin birinci bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, öğretmenlerin tutumlarının ve algılamalarının belirlenmesine yönelik olarak aritmetik ortalama ve standart sapma, tutumlar arasında farklılığı ortaya koyabilmek için ikili karşılaştırmalarda dağılım durumuna göre "t" testi ve Mann Whitney-u testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında dağılım durumuna göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda Scheffe (Çoklu Karşılaştırma) testi uygulanmıştır. Yönetim ve öğretmenleri etkileme becerisi arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson çarpım moment korelasyon analizi yapılmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha < 0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir

Bulgular

Araştırmannın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların araştırma soruları doğrultusunda analizleri yapılmıştır. Ölçek alt boyutları ile toplam puanları için \bar{X} , ss değerleri ile farklılaşma analizleri, ardından ölçek boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sunulmuştur.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Yönetim Becerileri Düzeyleri

Öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri düzeylerinin madde puan ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Yönetim Becerileri Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri

Boyut	N	\bar{X}	Ss	Madde Sayısı
İnisiyatif alma	155	4,36	4,03	8
Sorumluluk alma	155	4,30	5,74	13
Teknik Beceriler	155	4,31	2,62	5
Diğer Beceriler	155	4,40	2,16	4
Nitelik	155	4,44	2,17	4
Yönetim Becerileri Ölçeği	155	4,35	14,77	34

Tablo 2'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yönetim becerileri ölçeği madde puan ortalaması $\bar{X}=4,35$ standart sapması $ss=14,77$ olarak belirlenmiştir. İnisiyatif alma alt boyutu madde puan ortalamasının $\bar{X}=4,30$ standart sapması $ss=4,03$ olduğu,

sorumluluk alma alt boyutu madde puan ortalaması $\bar{X}=4,30$ standart sapması $ss=5,74$ olduğu, teknik beceriler alt boyutu madde puan ortalaması $\bar{X}=4,31$ standart sapması $ss=2,62$ olduğu, diğer becerilerin madde puan ortalaması $\bar{X}=4,40$ standart sapması $ss=2,16$ olduğu, nitelik becerilerinin madde puan ortalaması $\bar{X}=4,44$ standart sapması $ss=2,17$ olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin Demografik Durumlarına Göre Yönetim Becerileri Algılama Düzeyleri

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İnisiyatif alma	Erkek	3	34,00	4,359	2,517	-,399	153	,691
	Kadın	152	34,94	4,043	,328			
Sorumluluk alma	Erkek	3	56,33	4,619	2,667	,125	153	,901
	Kadın	152	55,91	5,774	,468			
Teknik beceriler	Erkek	3	21,00	2,000	1,155	-,360	153	,720
	Kadın	152	21,55	2,644	,214			
Diğer beceriler	Erkek	3	16,00	1,000	,577	-1,309	153	,193
	Kadın	152	17,64	2,167	,176			
Nitelik	Erkek	3	17,67	1,528	,882	-,081	153	,936
	Kadın	152	17,77	2,191	,178			
Toplam	Erkek	3	145,00	12,166	7,024	-,327	153	,744
	Kadın	152	147,82	14,852	1,205			

Tablo 3'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İnisiyatif alma	Evli	100	34,96	3,345	,335	,155	153	,877
	Bekar	55	34,85	5,093	,687			
Sorumluluk alma	Evli	100	55,59	5,977	,598	-,972	153	,332
	Bekar	55	56,53	5,287	,713			
Teknik beceriler	Evli	100	21,52	2,468	,247	-,140	153	,889
	Bekar	55	21,58	2,923	,394			
Diğer beceriler	Evli	100	17,71	1,996	,200	,753	153	,452
	Bekar	55	17,44	2,440	,329			

Nitelik	Evli	100	17,71	2,076	,208	-,444	153	,658
	Bekar	55	17,87	2,365	,319			
Toplam	Evli	100	147,49	13,851	1,385	-,315	153	,753
	Bekar	55	148,27	16,450	2,218			

Tablo 4'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları

	f, \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
İns. Alma	20-25 yaş	37	35,03	5,052	G.Arası	5,317	2	2,659	,161	,851
	26-30 yaş	83	34,76	4,244	G.İçi	2503,754	152	16,472		
	31 yaş ve üzeri	35	35,20	1,779	Toplam	2509,071	154			
	Toplam	155	34,92	4,036						
Sor. Alma	20-25 yaş	37	56,38	4,591	G.Arası	104,812	2	52,406	1,602	,205
	26-30 yaş	83	56,36	6,629	G.İçi	4972,259	152	32,712		
	31 yaş ve üzeri	35	54,40	4,237	Toplam	5077,071	154			
	Toplam	155	55,92	5,742						
Tek. Bec.	20-25 yaş	37	21,84	2,511	G.Arası	7,344	2	3,672	,528	,591
	26-30 yaş	83	21,55	2,889	G.İçi	1057,133	152	6,955		
	31 yaş ve üzeri	35	21,20	2,069	Toplam	1064,477	154			
	Toplam	155	21,54	2,629						
Diğ. Bec.	20-25 yaş	37	17,68	2,122	G.Arası	3,657	2	1,829	,389	,679
	26-30 yaş	83	17,48	2,441	G.İçi	715,117	152	4,705		
	31 yaş ve üzeri	35	17,86	1,375	Toplam	718,774	154			
	Toplam	155	17,61	2,160						
Nite.	20-25 yaş	37	17,89	2,183	G.Arası	3,678	2	1,839	,385	,681

	26-30 yaş	83	17,63	2,478	G.İçi	725,961	152	4,776		
	31 yaş ve üzeri	35	17,97	1,224	Toplam	729,639	154			
	Toplam	155	17,77	2,177						
Top	20-25 yaş	37	148,81	13,988	G.Arası	85,695	2	42,848	,194	,824
	26-30 yaş	83	147,78	17,282	G.İçi	33541,943	152	220,671		
	31 yaş ve üzeri	35	146,63	7,681	Toplam	33627,639	154			
	Toplam	155	147,77	14,777						

Tablo 5'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri, yaş değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Kıdemlerine Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Kıdem	n	\bar{X}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İnisiyatif alma	1-5 yıl	115	34,84	4,493	,419	-,413	153	,680
	6 yıl ve üzeri	40	35,15	2,293	,363			
Sorumluluk alma	1-5 yıl	115	56,40	6,176	,576	1,767	153	,079
	6 yıl ve üzeri	40	54,55	4,012	,634			
Teknik beceriler	1-5 yıl	115	21,66	2,794	,261	,955	153	,341
	6 yıl ve üzeri	40	21,20	2,078	,329			
Diğer beceriler	1-5 yıl	115	17,62	2,372	,221	,044	153	,965
	6 yıl ve üzeri	40	17,60	1,411	,223			
Nitelik	1-5 yıl	115	17,72	2,423	,226	-,445	153	,657
	6 yıl ve üzeri	40	17,90	1,236	,195			
Toplam	1-5 yıl	115	148,24	16,526	1,541	,678	153	,499
	6 yıl ve üzeri	40	146,40	7,834	1,239			

Tablo 6'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri, kıdem durumu değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları

	f, \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
İns. Alma	1 yıl	34	35,50	3,808	G.Arası	22,310	2	11,155	,682	,507
	2 yıl	82	34,59	4,058	G.İçi	2486,761	152	16,360		
	3 yıl ve üzeri	39	35,13	4,213		2509,071	154			
	Toplam	155	34,92	4,036						
Sor. Alma	1 yıl	34	56,38	3,846	G.Arası	21,545	2	10,772	,324	,724
	2 yıl	82	55,57	6,680	G.İçi	5055,526	152	33,260		
	3 yıl ve üzeri	39	56,26	5,009		5077,071	154			
	Toplam	155	55,92	5,742						
Tek. Bec.	1 yıl	34	22,15	1,635	G.Arası	42,510	2	21,255	3,161	,045
	2 yıl	82	21,05	2,739	G.İçi	1021,967	152	6,723		
	3 yıl ve üzeri	39	22,05	2,929		1064,477	154			
	Toplam	155	21,54	2,629						
Diğ. Bec.	1 yıl	34	17,97	1,114	G.Arası	23,857	2	11,929	2,609	,077
	2 yıl	82	17,78	2,419	G.İçi	694,917	152	4,572		
	3 yıl ve üzeri	39	16,95	2,176		718,774	154			
	Toplam	155	17,61	2,160						
Nite.	1 yıl	34	17,76	1,437	G.Arası	5,426	2	2,713	,569	,567
	2 yıl	82	17,91	2,379	G.İçi	724,212	152	4,765		
	3 yıl ve üzeri	39	17,46	2,281		729,639	154			
	Toplam	155	17,77	2,177						
Top	1 yıl	34	149,76	8,856	G.Arası	197,225	2	98,612	,448	,640
	2 yıl	82	146,90	16,499	G.İçi	33430,414	152	219,937		
	3 yıl ve üzeri	39	147,85	15,212		33627,639	154			
	Toplam	155	147,77	14,777						

Tablo 7'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrasında, grupların aritmetik ortalamaları arasında teknik beceriler alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($F=3,161; p<.05$) toplam ölçek ve diğer alt

boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları tabloda verilmiştir (F=,682;p>.05; F=,324;p>.05; F=2,609;p>.05; F=,569;p>.05; F=,448;p>.05).

Tablo 8. Okuldaki Çalışma Süresi Göre Scheffe Testi Sonuçları

Ölçek	Okuldaki Çalışma Süresi (i)	Okuldaki Çalışma Süresi (j)	i-j	Sh _x	p
Teknik Beceriler	1 yıl	2 yıl	1,098	,529	,019
		3 yıl ve üzeri	,096	,608	,988
	2 yıl	1 yıl	-1,098	,529	,019
		3 yıl ve üzeri	-1,003	,504	,142
	3 yıl ve üzeri	1 yıl	-,096	,608	,988
		2 yıl	1,003	,504	,142

Tablo 8'de görüldüğü üzere, okuldaki çalışma süresine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, teknik beceriler alt boyutunda söz konusu farklılığın 1 yıl çalışanlar ile 2 yıl çalışanlar arasında 1 yıl çalışanlar lehine anlamlı farklılık görülmüştür. 1 yıl çalışanlar, yöneticileri daha olumlu değerlendirmektedirler. Diğer grup arasında farklılık yoktur.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Öğrenim Durumu Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İnisiyatif alma	Önlisans	66	35,05	4,291	,528	,325	153	,745
	Lisans	89	34,83	3,859	,409			
Sorumluluk alma	Önlisans	66	56,21	6,111	,752	,539	153	,590
	Lisans	89	55,71	5,478	,581			
Teknik beceriler	Önlisans	66	21,32	2,952	,363	-,912	153	,363
	Lisans	89	21,71	2,365	,251			
Diğer beceriler	Önlisans	66	17,45	2,609	,321	-,785	153	,434
	Lisans	89	17,73	1,763	,187			
Nitelik	Önlisans	66	17,86	2,683	,330	,471	153	,638
	Lisans	89	17,70	1,722	,182			
Toplam	Önlisans	66	147,89	16,999	2,092	,091	153	,927
	Lisans	89	147,67	12,988	1,377			

Tablo 9'da da görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Okul Türüne Göre t Testi Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	n	\bar{X}	ss	Sh	t Testi		
						t	sd	p
İnisiyatif alma	Devlet	112	34,60	4,581	,433	1,623	153	,107
	Özel	43	35,77	1,811	,276			
Sorumluluk alma	Devlet	112	55,35	6,534	,617	2,030	153	,044
	Özel	43	57,42	2,206	,336			
Teknik beceriler	Devlet	112	21,15	2,942	,278	3,062	153	,003
	Özel	43	22,56	1,007	,154			
Diğer beceriler	Devlet	112	17,55	2,456	,232	-,551	153	,583
	Özel	43	17,77	1,065	,162			
Nitelik	Devlet	112	17,74	2,463	,233	-,245	153	,806
	Özel	43	17,84	1,153	,176			
Toplam	Devlet	112	146,39	17,059	1,612	1,885	153	,061
	Özel	43	151,35	3,657	,558			

Tablo 10'da da görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda sorumluluk alma ve teknik beceriler alt boyutlarında anlamlı farklılık görülürken ($t=-2,030;p<.05$; $t=-3,062;p<.05$) toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=-1,623;p>.05$; $t=-,551;p>.05$; $t=-,245;p>.05$; $t=-1,885;p>.05$). İnisiyatif alma, diğer beceriler, nitelik becerileri ve toplam ölçekte okul türüne göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmazken sorumluluk teknik becerilerde özel okullarda çalışan öğretmenler resmi okullarda çalışanlar göre daha olumlu değerlendirmelerde bulunmaktadır.

Tablo 11. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri

Boyut	N	\bar{X}	Ss	Madde Sayısı
Yetkiyle Etkileme	155	2,74	7,40	10
Uzmanlıkla Etkileme	155	4,06	6,44	10
Kişilikle Etkileme	155	4,27	6,01	10
Toplam Ölçek	155	3,69	15,26	30

Tabloda 11'de görüldüğü üzere, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ölçeğinin madde puan ortalaması $\bar{X}=3,69$ standart sapması $ss=15,26$; yetki yoluyla etkileme alt boyutu puanların madde puan ortalaması $\bar{X}=2,74$ standart sapması $ss=7,40$; Uzmanlık gücüyle etkileme alt boyutu puanlarının madde

puan ortalaması $\bar{X}=4,06$ standart sapması $ss=6,44$; Kişilik yoluyla etkilemesi puanlarının madde puan ortalaması $\bar{X}=4,27$ standart sapması $ss=6,01$; olarak belirlenmiştir. En yüksek etkileme tarzının kişilikle etkileme, daha sonra uzmanlıkla etkileme ve en az ise yetkiyle etkileme olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	sd	p
Yetki	Erkek	3	26,00	4,583	2,646	-,327	153	,744
	Kadın	152	27,41	7,458	,605			
Uzmanlık	Erkek	3	36,00	7,211	4,163	-1,264	153	,208
	Kadın	152	40,74	6,418	,521			
Kişilik	Erkek	3	39,33	8,145	4,702	-,996	153	,321
	Kadın	152	42,82	5,978	,485			
Toplam Ölçek	Erkek	3	101,33	10,263	5,925	-1,084	153	,280
	Kadın	152	110,97	15,316	1,242			

Tablo 12’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü ölçeği puanları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Medeni Durum Faktörüne Göre t Testi Sonuçları

Puan	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	sd	p
Yetki	Evli	100	27,78	6,813	,681	,890	153	,375
	Bekar	55	26,67	8,398	1,132			
Uzmanlık	Evli	100	41,32	5,224	,522	1,771	153	,079
	Bekar	55	39,42	8,119	1,095			
Kişilik	Evli	100	43,45	4,352	,435	1,959	153	,042
	Bekar	55	41,49	8,112	1,094			
Toplam Ölçek	Evli	100	112,55	10,925	1,093	1,956	153	,042
	Bekar	55	107,58	20,733	2,796			

Tablo 13’te de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü ölçeği puanlarının, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, toplam ölçek ve kişilikle etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($t=1,959;p<.05$; $t=1,959;p<.05$) yetki ve uzmanlık gücüyle etkileme alt boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=,890;p>.05$; $t=1,771;p>.05$). Yetki alt boyutunda evli

öğretmen görüşleri ile bekâr öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu alt boyutta evli ve bekâr öğretmenler okul yöneticilerinin etkileme becerileri hakkında benzer düşünmektedirler. Uzmanlık gücü, kişilik ve toplam ölçekte ise evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

	f, \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Yetki	20-25 yaş	37	26,46	8,530	G. Arası	253,984	2	126,992	2,356	,098
	26-30 yaş	83	26,81	7,301	G. İçi	8192,791	152	53,900		
	31 yaş ve üzeri	35	29,74	5,948		8446,774	154			
	Toplam	155	27,39	7,406						
Uzmanlık Gücü	20-25 yaş	37	40,14	6,795	G. Arası	119,033	2	59,516	1,443	,240
	26-30 yaş	83	41,42	6,845	G. İçi	6270,451	152	41,253		
	31 yaş ve üzeri	35	39,34	4,746		6389,484	154			
	Toplam	155	40,65	6,441						
Kişilik	20-25 yaş	37	43,00	6,557	G. Arası	45,224	2	22,612	,623	,538
	26-30 yaş	83	42,29	6,465	G. İçi	5519,460	152	36,312		
	31 yaş ve üzeri	35	43,60	4,001		5564,684	154			
	Toplam	155	42,75	6,011						
ToplamEtkileme	20-25 yaş	37	109,59	17,422	G. Arası	184,790	2	92,395	,393	,676
	26-30 yaş	83	110,52	16,003	G. İçi	35721,185	152	235,008		
	31 yaş ve üzeri	35	112,69	10,566		35905,974	154			
	Toplam	155	110,79	15,269						

Tablo 14'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü ölçeği puanları, yaş değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre t Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	sd	p
Yetki	1-5 yıl	115	26,67	7,754	,723	-2,067	153	,040
	6 yıl ve üzeri	40	29,45	5,914	,935			
Uzmanlık	1-5 yıl	115	40,97	6,921	,645	1,078	153	,283
	6 yıl ve üzeri	40	39,70	4,751	,751			
Kişilik	1-5 yıl	115	42,49	6,587	,614	-,940	153	,349
	6 yıl ve üzeri	40	43,53	3,876	,613			
Toplam Ölçek	1-5 yıl	115	110,13	16,685	1,556	-,907	153	,366
	6 yıl ve üzeri	40	112,68	10,100	1,597			

Tablo 15'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmenleri etkileme gücünün, kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, yetki yoluyla etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($t=-2,067;p<.05$) toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=1,078;p>.05$; $t=-,940;p>.05$; $t=-,907;p>.05$). Yetki, alt boyutunda kıdemi fazla olan grup kıdemi az olan gruba göre daha olumlu değerlendirmelerde bulunurken uzmanlık kişilik ve toplam ölçekte öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Kıdem grupları farklılıklarında öğretmenler okul yöneticilerinin etkileme becerileri hakkında benzer düşünmektedirler.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları

	f, \bar{X} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Yetki	1 yıl	34	28,38	7,644	G. Arası	61,772	2	30,886	,560	,572
	2 yıl	82	27,38	7,563						
	3 yıl ve üzeri	39	26,54	6,928		8446,774	154			
	Toplam	155	27,39	7,406						
Uzmanlık Gücü	1 yıl	34	42,44	6,368	G. Arası	188,228	2	94,114	2,307	,103
	2 yıl	82	39,71	7,129						
	3 yıl ve üzeri	39	41,05	4,430		6389,484	154			

	Toplam	155	40,65	6,441						
Kişilik	1 yıl	34	43,94	5,003	G. Arası	75,776	2	37,888	1,049	,353
	2 yıl	82	42,18	7,059	G. İçi	5488,908	152	36,111		
	3 yıl ve üzeri	39	42,92	4,061		5564,684	154			
	Toplam	155	42,75	6,011						
Toplam Etkileme	1 yıl	34	114,76	15,471	G. Arası	730,015	2	365,008	1,577	,210
	2 yıl	82	109,27	17,005	G. İçi	35175,959	152	231,421		
	3 yıl ve üzeri	39	110,51	10,070		35905,974	154			
	Toplam	155	110,79	15,269						

Tablo 16’da da görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü ölçeği puanlarında, okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 17. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Puan	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	Sh _{\bar{x}}	t Testi		
						t	sd	p
Yetki	Önlisans	66	25,47	6,592	,811	-2,839	153	,005
	Lisans	89	28,81	7,687	,815			
Uzmanlık	Önlisans	66	40,56	7,374	,908	-,140	153	,889
	Lisans	89	40,71	5,695	,604			
Kişilik	Önlisans	66	41,86	7,155	,881	-1,597	153	,112
	Lisans	89	43,42	4,938	,523			
Toplam Ölçek	Önlisans	66	107,89	17,488	2,153	-2,052	153	,042
	Lisans	89	112,93	13,084	1,387			

Tablo 17’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmeni etkileme gücünün, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, toplam ölçek ($t=-2,052;p<.05$) ve yetki yoluyla etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($t=-2,839;p<.05$) diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=-,140;p>.05$; $t=-1,597;p>.05$). Yetki ve toplam ölçekte lisans mezunları okul müdürleri hakkında daha olumlu değerlendirmelerde bulunurken uzmanlık ve kişilik alt boyutunda ise gruplar arasında farklılık bulunmamıştır.

Tablo 18. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemelerinin Öğretmenlerin Okul Türüne Göre t Testi Sonuçları

Puan	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	sd	p
Yetki	Devlet	112	27,36	7,502	,709	-,081	153	,936
	Özel	43	27,47	7,235	1,103			
Uzmanlık	Devlet	112	39,92	6,329	,598	-2,294	153	,023
	Özel	43	42,53	6,419	,979			
Kişilik	Devlet	112	42,58	6,067	,573	-,582	153	,561
	Özel	43	43,21	5,910	,901			
Toplam Ölçek	Devlet	112	109,86	14,708	1,390	-1,226	153	,222
	Özel	43	113,21	16,578	2,528			

Tablo 18'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları okul müdürünün öğretmeni etkileme gücünün, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda uzmanlık gücü ile etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($t=-2,294;p<.05$) toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=-,081;p>.05$; $t=-,582;p>.05$; $t=-1,226;p>.05$). Özel okullarda çalışan öğretmenler uzmanlık alt boyutunda devlet okulunda çalışanlara göre daha olumlu değerlendirmelerde bulunurken yetki, kişilik ve toplam ölçekte ise anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 19. Okul müdürlerinin yönetim Becerileri Ölçeği Öğretmenleri Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Sorumluluk	Teknik Beceriler	Diğer Beceriler	Nitelik Beceriler	Toplam Ölçek	Yetki	Uzmanlık Gücü	Kişilik
İnsiyatif Alma	r	,724**	,728**	,705**	,689**	,889**	-,281**	,347**	,359**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	155	155	155	155	155	155	155	155
Sorumluluk	r	1	,753**	,687**	,734**	,929**	-,195*	,433**	,375**
	p		,000	,000	,000	,000	,015	,000	,000
	n		155	155	155	155	155	155	155
Teknik Beceriler	r		1	,612**	,622**	,851**	-,155	,403**	,370**
	p			,000	,000	,000	,055	,000	,000
	n			155	155	155	155	155	155
Diğer Beceriler	r			1	,760**	,827**	-,088	,423**	,497**
	p				,000	,000	,276	,000	,000
	n				155	155	155	155	155
Nitelik Beceriler	r				1	,842**	-,216**	,343**	,377**
	p					,000	,007	,000	,000
	n					155	155	155	155

	Sorumluluk	Teknik Beceriler	Diğer Beceriler	Nitelik Beceriler	Toplam Ölçek	Yetki	Uzmanlık Gücü	Kişilik
Toplam Ölçek	r				1	-,225**	,447**	,438**
	p					,005	,000	,000
	n					155	155	155

Tablo 19'da görüldüğü üzere, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme güçleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson momentum çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yönetim becerileri ölçeği toplam puanları ve alt boyut puanları ile etkileme ölçeğinin yetki gücü alt boyutu arasında negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Yönetim becerileri ölçeği puanları ile etkileme ölçeğinin alt boyutları olan uzmanlık gücü ve kişilik boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre yetki yönetim becerileri azaldıkça yetki gücünün kullanımı artmaktadır. Bu durumun aksine yönetim becerileri arttıkça uzmanlık ve kişilik güçlerinin kullanımı da artmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bulguları genel olarak öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulguya benzer şekilde Gezer (2015), Şekerci (2006) ve Mangaltepe (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerini katılıyorum olarak bulmuştur. Öztürk (2012) ise ilköğretim okul müdürlerinin yönetici becerileri genellikle düzeyinde bulmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri cinsiyet değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında toplam ölçekte ve diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguları destekler nitelikte Gezer (2015) ve Mangaltepe (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, değişkenlerine göre anlamlı fark bulmamıştır. Cinsiyet değişkeni bakımından, yöneticilerin karmaşık sorunların çözümü ve iletişim becerileri alt boyutlarında sergiledikleri yönetici becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler her iki alt boyutta da erkeklere oranla daha olumlu görüş taşıdıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu değişkenlerine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte Gezer (2015) okul müdürlerinin yönetim becerilerinin öğretmen algılarına göre yaş, medeni durum, kıdem, okutulan sınıf ve mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Mangaltepe (2012) de branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark tespit etmemiştir. Bunun yanında farklı olarak ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları, kıdem değişkenine göre anlamlı fark göstermiştir. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin

yönetimsel becerilerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Mesleki kıdem değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetimsel becerilerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri okuldaki çalışma süresi değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında teknik beceriler alt boyutunda anlamlı farklılık gösterirken toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Teknik beceriler alt boyutunda söz konusu farklılığın 1. Yıl çalışanlar ile 2 yıl çalışanlar arasında 1 yıl çalışanlar lehine anlamlı farklılık görülmüştür. 1 yıl çalışanlar yöneticileri daha olumlu değerlendirmektedirler. Diğer grup arasında farklılık yoktur.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri okul türü değişkenine göre sorumluluk alma ve teknik beceriler alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterirken toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin olarak Titrek ve Zafer (2009) okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü, en düşük düzeyde ise ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir. Araştırma boyutların ortalama puanlarına göre resmi ve özel ilköğretim okulu işgörenlerinin görüşleri arasındaki anlamlı farklılara dayanarak uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç boyutlarında değerlendirilen, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının özel okullarda resmi okullara oranla daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumuna göre örgütsel gücün karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan işgörenlerin, diğerlerine göre örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarında okul yöneticilerinin olumlu görüş sergiledikleri görülmüştür.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ölçeğinde en yüksek etkileme tarzının kişilikle etkileme, daha sonra uzmanlıkla etkileme ve en az ise yetkiyle etkileme olduğu görülmüştür. Bu bulguyu destekler nitelikte Gezer (2015) okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerinin öğretmen algısına göre orta düzeyde olduğu görülmüştür. Uygun (2006) ise okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ortalamasına bakıldığında; yetki ve kişilik ile çoğu zaman etkilediği, ancak; uzmanlık ile ara sıra etkilediği görülmekte iken, genel etkileme durumuna bakıldığında ise çoğu zaman etkilediği görülmüştür. Yetim (2010) tarafından yapılan çalışmada göreve yönelik iletişim alt boyutunda diğer alt boyutlara nazaran düşük puanlar tespit etmiştir. Bu durum, yöneticilerin iletişim becerilerinin göreve yönelik iletişim alt boyutunda öğretmen algılarına göre diğer boyutlardan daha az yeterli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü cinsiyet, yaş, okuldaki çalışma süresi değişkenlerine grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte Gezer (2015) okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerinin öğretmen algısına göre cinsiyet, okutulan sınıf ve mezuniyet değişkenlerinde anlamlı ölçüde farklılaşmamaktadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark göstermemektedir. Uygun (2006) ise okul müdürlerinin yetki, uzmanlık ve kişilik değişkenlerinde, öğretmenlerin kıdem ve

öğretmenliğe temel eğitimlerine göre etkileme düzeylerinde, anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre uzmanlık ile etkilemede bayan öğretmenleri etkileme düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu, öğretmenlerin branşlarına göre, her üç boyutta da etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olduğu, yetki ile etkileme düzeyinde; sınıf öğretmenleri ile sosyal bilimler ve dil bilimleri branşlarında bulunan öğretmenler arasında, uzmanlık ile sınıf öğretmeni ile güzel sanatlar (resim, müzik, beden eğitimi vb.) branşlarında bulunan öğretmenler arasında, kişilik ile etkilemede ise; sınıf öğretmeni ile bütün branşlar arasında etkileme düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgulardan farklı olarak Derya (2010) Etkileme taktiklerini kullanım eğilimleri ile demografik özelliklerin farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda; bayanların mantıksal deliller ve açıklamalar ile ikna etme ve çalışanların görüş ve düşüncelerine başvurma davranışlarına erkeklerden daha çok yöneldikleri görülmüştür. Bekar yöneticilerin evli olanlara nazaran çalışanları sıkı denetleyerek onları korkutma ve baskıcı davranma yoluna başvurduklarını görülmüştür.

Okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü medeni durum değişkenine toplam ölçek ve kişilikle etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık gösterirken yetki ve uzmanlık gücüyle etkileme alt boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgudan farklı olarak Gezer (2015) okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerinin medeni durum değişkeninde anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü kıdem değişkenine göre yetki yoluyla etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık gösterirken toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulguyu destekler nitelikte Gezer (2015) kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık yetki alt boyutunda anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda ve toplam ölçekte anlamlı bulunmamıştır. Deniz ve Çolak'ın (2008) bulguları da bu bulgularla yakınlık göstermektedir. Derya (2010) ise genç yöneticilerin yaşça büyük olanlara göre, çalışanlarının yeteneklerini övme, baskıcı davranma, değiş-tokuş politikasını gütmeye gibi yöntemlerden yararlandıkları görülmüştür.

Okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre toplam ölçek ve yetki yoluyla etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Derya da (2010) eğitim düzeyi düşük yöneticilerin astlarına daha baskıcı davrandıklarını, işbirliğine önem verdikleri ve onları heyecanlandırarak motive etme yollarını seçtiklerini bulmuştur.

Okul müdürünün öğretmeni etkileme gücü ölçeği puanlarının okul türü değişkenine göre uzmanlık gücü ile etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Yönetim becerileri ölçeği ile okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ölçeğinin uzmanlık gücü ve kişilik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yönetim becerileri arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanları da artmaktadır. BU bulguları destekler nitelikte Gezer (2015) yönetim becerileri arttıkça

okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanları da arttığını tespit etmiştir. Bu durum pozitif korelasyonu göstermektedir. Şekerci (2006) de benzer şekilde ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasında öğretmen algılarına göre anlamlı bir ilişki vardır. Mangaltepe (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerileri ilişkin algıları arasında "yüksek" düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Taşçı ve Eroğlu (2007) ise gerek kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinde gerek diğer örgütsel iletişim faaliyetlerinde olsun yöneticiler çalışanlarını ikna etmek ya da etkilemek için birtakım çabalar içine girmektedirler. Bu ikna ve etkileme çabaları içinde yöneticilerin kişilikleri önemli bir rol oynamaktadır. Sonuçta bazı kişilik özellikleri ile kullanılan ikna taktikleri arasında ilişkiler bulunmuştur.

Bu sonuçlar ilgili literatürle uyumlu olarak öğretmenlerin yetki gücünü olumsuz bir güç olarak algıladıklarını göstermektedir. Öğretmenler, yöneticilik becerileri zayıf olan okul yöneticilerinin daha fazla yetki gücü kullandıklarını düşünmektedir. Yöneticilik becerilerinin artması uzmanlık ve kişiliğe dayalı olan ve öğretmenler üzerinde daha etkili olan güçlerin kullanımını da artırmaktadır. Bu bulgular yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik çabaların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç ve Mehmet ŞİŞMAN, **Bir insan olarak okul müdürü**, Ankara, Pegem A., 2007.

AKÇAY, Ahmet, 'Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?' **Milli Eğitim Dergisi**, 2003, 157, 75-88.

AYDIN, Mustafa, **Eğitim yönetimi**, Ankara, Hatiboğlu Yayınları, 2005.

BALCI, Ali ve AYDIN, İnyet Pehlivan, **Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi**, Ankara, OSTİM Mesleki Eğitim Merkezi, 2001.

BALCI, Ali, **Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü**, Ankara, Tek Ağaç Yayıncılık, 2005.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ankara, Ekinoks Basım Yayım ve Dağıtım, 2006.

BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**, Ankara, Pegem, 2012.

CEYHAN, Esra, **Erken Çocukluk Döneminde Gelişim-1**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2011.

ÇELİK, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003.

DERYA, Seher, **Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010.

EREL YETİM, Ayşe Ece, **Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşlemeleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Lisansüstü Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 2010.

GEZER, Eren, **Eğitim Yöneticilerinin Yönetim ve Öğretmenleri Etkileme Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi, 2015.

GÜLTEKİN, Mehmet, 'İlköğretime Hazırlık ve İlköğretim Programları', **Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim** (Ed. Yaşar, Ş.), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2008.

GÜRSEL, Musa, **Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi**, Konya, Eğitim Yayınevi, 2007

KARASAR, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011.

MANGALTEPE, Emrah, **İlköğretim okul müdürlerinin yönetim Beceriler ile öğretmenler etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetim Anabilim Dalı, 2012.

ÖZTÜRK, Necati, **İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 2012.

ŞEKERCİ, Murat, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2006.

ŞİŞMAN, Mehmet, Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, **Eğitime Bakış**, 2017, 1, s. 3-14

TAŞÇI, Deniz ve EROĞLU, Erhan, "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi." **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 1(17), ss. 533-546.

TAYMAZ, Haydar, **İlköğretim ve orta öğretim okul müdürleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003.

TİTREK, Osman ve ZAFER, Demet, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2009, 15 (60), ss. 657-674.

UYGUN, Himmet, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

YÜKSEL, Ahmet Haluk, **İkna Edici İletişim** (Ed. Oyman, M.), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2012.

Summary

As in all levels of education, the efficiency of education in preschool education depends on the realization of school objectives. The realization of the objectives of the school administration depends to a large extent on the fact that the school administrator has the management and leadership competencies and can apply them and influence the employees. Management skills include managing management processes in institutions in the most general sense. The Pre-School Principal's role to motivate pre-school teachers and taking measures which will improve educational and administrative procedures will have a positive impact on productivity and performance. For that reason, in this study, the relationship between the management skills and influence tactics of the principals are examined through pre-school teachers' point of view.

Because the research is trying to describe the current situation as it is, the correlational model has been adopted. The sample of the study is formed by the teachers who work within the boundaries of Tuzla and Pendik's public and private preschool educational institutions between the 2015-2016 academic years in Istanbul. This sample of 155 teachers are simply selected by convenient sampling method.

To collect research data "The Influence Scale of School Principals On Their Teachers", "Management Skills Scale" and "A Personal Information Form" were used. In the first place responses given by teachers analysed using frequencies arithmetic means and standard deviations. In order to compare two groups, the "t" test have been used, in situations for comparing more than two groups of variables, one-way analysis of variance (ANOVA) was used. In situations where the difference was found meaningful, the Scheffe (multiple comparisons) test was applied. The Pearson product-moment correlation analysis was conducted to detect the relation between the management skills and the ability to have an influence on teachers.

According to the teachers' opinions, the management skills of school principals do not show a significant difference according to the variables of gender, marital status, age, seniority and education level in total scale and no sub-dimension. According to the teachers' views, there was a significant difference in the sub-dimension of technical skills of the school principals according to the working time of the school, while there was no significant difference in total scale and other sub-dimensions. In the technical skills sub-dimension, it was observed that this difference was in favor of one-year employees and one-year employees among 2-year employees. 1 year employees evaluate managers more positively. There is no difference between the other group. According to the teachers' opinions, the management skills of school principals differ significantly in the sub-dimensions of taking responsibility according to the type of school and technical skills. On the other hand, no significant difference was found between the total scale and other sub-dimensions.

According to the opinions of teachers, the way school principals affect teacher did not show a statistically significant difference according to gender, age and working time variables. According to the teachers' views, the effect of school principals on the effect of teachers on teachers was not significantly different in the sub-dimension of authority and competency. The effect of school principals on the effect of authority according to the

seniority variable shows a significant difference. On the other hand, there were no statistically significant differences between the groups in the total scale and other sub-dimensions. The effect of school principals on how to influence teachers differed significantly according to the educational status variable with total scale and authority sub-dimension, whereas there were no significant differences between the groups in other sub-dimensions. The way school principals affect teachers differ significantly according to the type of school variable with the power of expertise. However, there were no significant differences in the total scale and other sub-dimensions.

Pearson momentum product correlation analysis was conducted to determine the relationships between school principals' management skills and their ability to influence teachers. As a result of the analysis, it was observed that there was a negative relationship between the management skills scale total scores and sub-dimension scores, and the authority power sub-dimension of the influence scale. Significant relationship was found between the management skills scale scores and the sub-dimensions of the influence scale, which was positive with the expertise and personality dimensions. Accordingly, the use of power of authority increases as authority management skills decrease. Contrary to this situation, the use of expertise and personal powers increases as management skills increase.

These results show that teachers perceive the power of authority as a negative power in accordance with the relevant literature. Teachers think that school administrators who have poor management skills use more power. Increasing managerial skills also increases the use of powers that are based on expertise and personality and which are more effective on teachers. These findings once again demonstrate the importance of efforts to improve management skills.