Özgün Makale

Eğitim Örgütlerinde İnformal Liderler: Sosyometrik Bir Çalışma*

Informal Leaders in Educational Organizations: A Sociometric Study**

Ergin DİKME[1]
Asiye TOKER GÖKÇE[2]

Öz

Çalışmanın amacı, eğitim örgütlerindeki informal liderleri ve özelliklerini sosyometri tekniğine dayalı olarak ortaya çıkarmaktır. Çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır: Okullarda öğretmenler ve yöneticiler tarafından tercih edilen popüler kişiler hangi özelikleri taşımaktadır?; Okullarda öğretmenler ve yöneticiler tarafından tercih edilen popüler kişiler hangi gerekçelerle tercih edilmektedirler? Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tek durum deseniyle desenlenmiştir. Çalışma grubunu İstanbul'da, uygun örnekleme modeli ile belirlenen bir okuldaki 26 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri, Moreno'nun (1963) Sosyometri Tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilmiştir. Elde edilen veri betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırmayla, okulun sosyometrik ilişki ağında etkili olan informal liderlerin; sakinlik, insan ilişkilerine önem vermek, açıklık, dürüstlük, uyumluluk, sabırlılık gibi kişisel özellikleri ile çalışkanlık, pratik çözümler üretme, teknik becerilere sahip olma gibi mesleki yetkinlikleri nedeniyle bu konumu elde ettiği ve öğretmenlerin örgütsel kararlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin sosyometrik ilişki ağının dışında kaldıkları, kendi içlerinde bir ilişki ağı oluşturdukları ve informal lidere şüphe ile yaklaştıkları bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, informal liderlik, okul yönetimi, örgütsel davranış, örgüt yönetimi, sosyometri.

Abstract

The study aims to reveal informal leaders and their characteristics in educational organizations. The research questions are: What are the characteristics of popular people preferred by teachers and administrators in schools?; For what reasons are popular people preferred by teachers and administrators in schools? The study adopted the holistic single-case study, one of the qualitative study designs. The study group consists of 26 teachers working in a school, determined by the convenience sampling model. The research data was obtained with Moreno's (1963) Sociometry Technique and semi-structured interviews and subjected to descriptive analysis. The results

* Makale başvuru tarihi: 15.03.2021. Makale kabul tarihi: 24.04.2021.
1 Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi, ergin.dikme@gmail.com, ORCID #:0000-0001-5957-7133
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Doktora Öğrencisi
2 Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, asi.gokce@kocaeli.edu.tr, ORCID #: 0000-0003-1909-1822
** Çalışma "Vth International Eurasian Educational Research Congress"de sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

revealed that the informal leaders, who are effective in the sociometric relationship network of the school, achieved this position due to their personal and professional competencies and has a significant influence on teachers' organizational decisions. In addition, the administrators are outside the sociometric network, formed network of relationships between them and considered the informal leader threatening.

Keywords: Leadership, informal leadership, school administration, organizational behaviour, organizational administration, sociometry.

Giriş

Eğitim örgütleri, bürokrasiye göre işleyen mekanik bir görünüme sahip olsalar da çalışanları arasında ortaya çıkan geniş iletişim ağları, bu örgütlerde dinamik bir sosyal yapının da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu güçlerin doğru analiz edilmesi, tanımlanması ve örgütsel amaçlar çerçevesinde harekete geçirilmesi, örgütsel yapının verimliliği arttırıcı bir etkendir. Eğitim örgütleri hem yapılarının esasını oluşturan bürokratik işleyişleri hem barındırdığı grup dinamikleri ile bir bütündür. Liderler ve informal liderler de bu bütünün birer parçası olarak değerlendirilebilecek unsurlardır. Yukl (2010) liderliği özellikler, davranışlar, etkililik, karşılıklı etkileşim kalıpları, rol ilişkileri veya kişilerin işgal ettikleri idari görevlere bağlı olarak tanımlamaktadır. Mc Shane ve Glinov (2016) örgütün başarısını ve etkinliğini desteklemeleri için çalışanları etkileme, güdüleme ve geliştirmeyi liderlik olarak tanımlamıştır. Liderler örgüt veya grubu belirli amaçlar doğrultusunda güdülemenin yanında gruplarının ya da örgütlerinin ihtiyaçlarını gözeten, çevre ile ilişkilerini, grup veya örgütün birimleri arasındaki iş ve ilişkileri düzenleyen koordinasyonu sağlayan bir işlev görmektedirler. Liderlerin, yeni gruplar oluşturmanın yanında var olan grubun bağlılıklarını arttırdıkları, geliştirdikleri söylenebilir. Lider kimi durumlarda grup içinde yaşanılan soruna müdahil olur ve grubu toparlar.

Liderliğin örgütlerdeki etkisi uzunca bir zamandan beri araştırmacıların ilgisini çekmektedir. 1930'lu yıllara kadar yapılan çalışmalarda belirli özellikler sahip olan kişilerin lider oldukları düşüncesi mevcuttu. Buna göre önderlik, saygınlık ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerini taşıyanların lider oldukları varsayılıyordu. 1930'lardan itibaren ise liderin özelliklerinden çok grup üzerinde yarattığı etki, çalışmaların odağında yer almaya başlamıştır. Bu görüş, liderlerin baskın olmaktan çok etkileyen, belirli kişilik özellikleri ile gruba dinamizm kazandıran kişi olduğu vurgusu öne çıkmıştır. 1940'lı yıllarla birlikte liderlerin ortaya çıkmasında grup yaklaşımlarının esas olduğu görüşü öne çıkmıştır. Aynı yıllarda liderliğin baskı ve iknaya dayanan bir süreç olduğu fikri de etkisini yitirmiştir. 1960'larda liderin, insanları ortak amaçlar doğrultusunda etkileyebilen davranışlarının altı çizilmeye başlanmıştır (Northouse, 2016). Katz ve Kahn (1978, s. 528) liderliği örgütün mekanik işleyişini arttıran veya azaltan etkiye bağlı olarak açıklamışlardır. Burns (1978), liderin çeşitli psikolojik, politik, örgütsel araçları kullanarak takipçilerini harekete geçirdiğini belirtmektedir. Görüldüğü gibi liderliğin örgüt içindeki gruplar üzerinde yarattığı kasıtlı etki, örgütsel amaçları gerçekleştirmede ve örgüt içi grup dinamiklerini toparlayıcı veya dağıtıcı bir etkiye sahiptir. Liderin örgütteki gruplara yönelik etkisi onları harekete geçirebilme ve amaçlar doğrultusunda motive edebilme gücü ile önem kazanmaktadır.

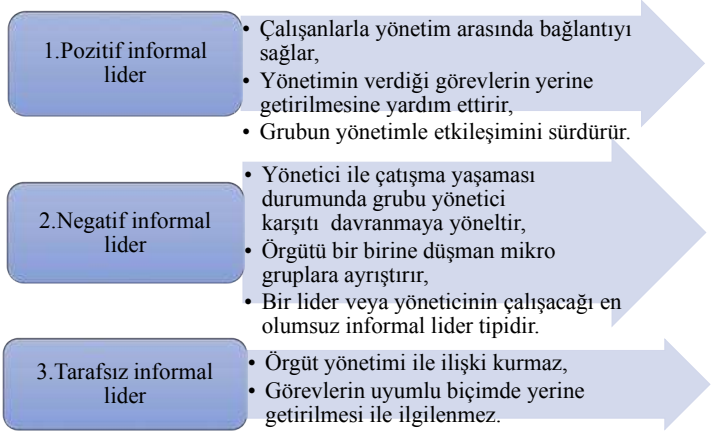
İnformal Liderlik

Klasik yönetim anlayışına göre, örgütler mekanik görev dağılımı ile çalışan yapılardır (Ornstein ve Lunenburg, 2013). Klasik kuramcılar örgütü anlama süreçlerinde, kişilik, informal gruplar ve

karar alma olgularına beklenilen değeri vermemişlerdir (Bursalıoğlu, 2002). Oysa insan ilişkileri yaklaşımını esas alan Elton Mayo, Fritz Roethlisberger ve arkadaşları Hawthorn çalışmalarıyla, örgütün mekanik yapısı içerisindeki kimi çalışanların davranışlarının resmi görev tanımları ile uyuşmadığını, bu çalışanların performansını etkileyen ve örgütün mekanik yapısı içerisinde fark edilmeyen kimi informal yapıların var olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hoy ve Miskel, 2015). Neubert (1998, s. 2) resmi otorite pozisyonuna sahip olmadıkları halde örgüt içinde tanınan ve örgütün formal liderleri ile çalışanlar üzerinde etkili olan kişileri informal liderler olarak tanımlamıştır. Bass (1990) informal liderlerin örgüt içerisindeki informal yapıları harekete geçirici güce sahip liderler olarak tanımlamış ve örgüt liderlerinin, belirtilen informal örgütsel yapıların farkına varmasının yanına bu yapıları harekete geçirici güce sahip olan informal lideri keşfederek onunla ortak hedeflere yönelik iş birliği yapması ve anlaşmasının örgütsel uyumu artırıcı etkisine vurgu yapmıştır.

Yapılan araştırmalarda informal liderlerin taşıdığı özelliklerle ilgili pek çok bulgu elde edilmiştir. Levine (1949) informal liderin gücünü, üyelerin ona duyduğu güçlü duygusallık ve insanlarla kurduğu sıcak çalışma becerilerine bağlamıştır. Ayrıca Levine informal liderin, formal liderin sahip olduğu pozisyonu üstlenmeye isteksiz olduğuna işaret etmiştir. Cattell ve Stice (1954) informal liderlerin, anlık problemleri çözmeye istekli, dikkat çekici kişiler olduklarını belirtmektedir. Hollander (1961; Alnt. Lawson, 2006, s. 26) informal liderin diğer grup üyelerine kıyasla daha uzun süredir örgütte çalışan ve grubun ulaşmayı hedeflediği birincil hedefler konusunda teknik beceriye sahip bireyler olduklarını belirtmiştir. Peters ve O'Connor (2001) informal liderlerin görüşlerinin, örgüt üyelerinin yeni fikirleri kabulünde veya reddinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Wolff, Pescosolido ve Druskat (2002), informal liderin duygusal zekâya sahip olmasının, takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamada baskın bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lawson (2006) örgütlerde informal liderlerin varlığının doğal kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir. O'na göre örgütlerde informal liderin bulunmayışı bir problemdir. Zemke ve Zemke (2008) öğrenci gruplarıyla yaptığı çalışmada informal liderlerin, teknik alanda yetkin, grup aktivitelerinde adil ve insancıl yaklaşma sahip, başarılı kişiler olarak belirlemiştir. Pozolotin, Torskiy, Kostyrya ve Chesnokova (2010) küçük gruplarda ortaya çıkan informal liderlerin, yetenekleri veya diğer bazı kaynakları aracılığıyla gruptaki bireylerin görüş ve davranışlarını etkileyebildiklerini belirtmiştir. Ayrıca informal liderlerin hizmet süresi, iş yeterliliği, iletişim becerileri, girişkenliği, zekâsı, kişisel-psikolojik nitelikleri ve hitabet becerilerinin grupta lider konumuna gelmede etkili özellikler olduğunu belirlemiştir.



Şekil 1. informal liderin üç farklı biçimde ortaya çıktığını göstermektedir.

Torskiy vd. (2010) örgütlerde informal liderin üç farklı biçimde ortaya çıkabildiğini belirtmektedir (Şekil 1).

İnformal Liderlik Türleri:

Buna göre yönetici ile örgüt iş görenleri arasındaki etkileşime yönelik etkisi açısından informal liderler ayrıştırıcı, yönetici karşıtı ve negatif; destekleyici ve yönetimle uyumlu pozitif etki ortaya koyabilmekte veya yönetimle mesafeli nötr tutum içerisinde olabilmektedirler. İnformal lider sahip olduğu etkileme gücünü örgüt içinde farklı biçimlerde kullanma eğiliminde olabilmektedir. Bu güç kimi zaman örgütsel süreçleri kolaylaştırıcı, kimi zaman ise zorlaştırıcı bir etki yaratabilmektedir. İnformal liderin kişilik özellikleri, okulun genel havası veya informal lider ile yönetici arasındaki ilişkinin bu süreçte etkili olabileceği düşünülmektedir.

Hoy ve Miskel (2015) formal liderler kadar informal liderlerin de etkiledikleri grup aracılığıyla örgütün değerlerini, rollerini, normlarını ve örgütteki bireylerin davranışlarını değiştirme gücüne sahip olduklarını belirtmişlerdir. Literatürde informal liderlerin örgütsel süreçlere etkilerine ilişkin pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Coates (1952; Alnt. Lawson, 2006) askeri gruplar üzerinde yaptığı araştırmada informal lider olmayla, ilerleyen zamanlarda resmi otorite pozisyonuna yükselme arasında ilişki bulmuştur. Bowers ve Seashore (1967; Alnt. Lawson, 2006) informal liderin formal lidere kıyasla daha etkili olduğunu bulmuşlardır. Beckhouse, Tanur, Weiler ve Weinstein (1975; Alnt. Lawson, 2006, s.28)informal liderlerin grup aktivitelerini yönettiğinde uzlaşmadan daha çok yararlandıklarını ortaya koymuştur.

Pielstick (2000) gerçekleştirdiği karşılaştırmalı analizde, formal liderliği; politika ile bağlantılı, güce ihtiyaç duyan, otorite, korku ve baskıyı kullanan bir yapıda olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, informal liderlerin paylaştıkları vizyonun, formal olanlara kıyasla daha çok paylaşılan ihtiyaçlar, değerler, inançlara dayandığını ifade etmiştir. Pielstick informal liderlerin, diğerleri ile daha sık bir araya geldiğini, daha iyi iletişim kurduğunu ve ihtiyaçlarına daha fazla ilgili olduğunu belirtmektedir.

Sanchez-Cortes, Aran, Mast ve Gatica-Perez (2012) informal liderlerin, önerilerin belirlenmesinde daha aktif rol oynadıklarını, daha sık konuştuklarını ve daha fazla sözel ifade kullandıklarını belirlemiştir. Krueger (2013), informal liderleri örgütsel değişimlere karşı oluşabilecek direncin faktörleri arasında değerlendirmiş ve bu direniş öğesinin önlenebilmesi için informal lidere yönelik stratejiler geliştirmenin önemine vurgu yapmıştır. Bu kapsamda informal liderin, değişim karşıtı çalışmalarını engelleyebilmek için örgütsel değişimin içeriğine ilişkin çalışanlarla ve informal liderle bilgilendirme toplantıları düzenlemenin, değişime ilişkin informal liderin onayını almanın yararlı olacağını belirtmiştir.

Pozolotin, Stincelli ve Baghurst (2014) özgüven, iletişim, isteklilik, pozitif, bilgililik, yetenek, kararlılık, yönlendirmeye eğilim, amaçlara ulaşma konusunda yetenek, sorumluluk, işe gelme devamlılığı, güvenilirlik, diğer çalışanlarla iletişim içerisinde olmak, iyi örnek olmak, etkileme becerisine sahip olmak, destek teklifinde bulunmak, fikirlerini paylaşmak ve fırsatlar sunmak gibi özelliklere sahip olan informal liderlerin yöneticilerce daha çok kabul gördüğünü belirlemiştir. Örgütlerin informal liderlik becerilerine sahip çalışanlarının, örgütsel amaçlara ulaşmada ve bu amaçların gerçekleşmesine yönelik değişimlerin katılımcı bir biçimde sürdürülebilmesinde informal liderlerin yöneticiler kadar etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Bu çalışma eğitim örgütlerindeki informal liderleri ve özelliklerini sosyometri tekniğine dayalı olarak ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmayla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okullarda öğretmenler ve yöneticiler tarafından tercih edilen popüler kişiler hangi özelikleri taşımaktadır?
2. Okullardaki öğretmen ve yöneticiler popüler kişileri hangi gerekçelerle tercih etmektedirler?

Yöneticilerin, örgütlerdeki informal lider veya liderleri tanımaları örgütün tüm çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmede kilit bir rol oynadığı düşünülmektedir. İnformal lideri tanımak ve örgütsel süreçlerde desteğini elde etmek, yöneticinin örgütteki grupları dinamik bir hale getirmesi açısından önemlidir. Bir yönetici liderlik özellikleri gösteremeyebilir ancak informal liderin yarattığı liderlik etkisini tanır ve farkında olursa bu etkiyi yönetim süreçlerine dahil edebilmenin yöntemlerini geliştirebilir. Örgütlerde informal liderlerin pozitif alanda tutulmaları yöneticilerin etki alanlarını geliştirmelerine olanak sağlayacaktır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Okullardaki informal liderliği inceleyen bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tek durum deseni ile desenlenmiştir. Creswell (2007) durum çalışmasını, araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Yıldırım ve Şimşek (2011) bütüncül tek durum deseninin, tek bir analiz biriminin incelenmesinde kullanıldığını belirtmektedir. İnformal liderlerin Sosyometri Tekniği ile incelenmesi literatürde rastlanılmayan bir yöntemdir. Analiz birimi olarak belirlenen okulda informal liderlik olgusu özgün bir teknikle analiz edildiğinden çalışma bütüncül tek durum deseni ile uyumlu bulunmuştur.

Çalışma Grubu

Bu çalışmada örneklem, seçkisiz olmayan örnekleme yaklaşımlarından uygun örnekleme modeli ile belirlenmiştir. Sparrowe, Liden, Wayne ve Kraimer (2001: 319) Sosyometri uygulamalarında sonucun güvenilirliği açısından örneklem grubunun en az %80'ine ulaşılması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede belirlenen okul, 2009 yılında hizmete açılmış ve hafif düzeyde öğrenme güçlüğü bulunan yaklaşık 100 öğrenciye hizmet vermektedir. Okuldaki altı farklı atölye ile farklı iş becerilerine yönelik eğitim programları uygulanmaktadır. Okul kadrosu genellikle genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Okul öğretmen ve yöneticilerinin çalışma süreleri bir ile dokuz yıl arasında değişmektedir. Akkalkan (2009) öğrenci sayısı 400'den az olan okulların küçük okul olduğunu belirtmektedir. Bu özel eğitim okulu bu bağlamda nispeten küçük olduğu için yoğun sosyal ilişkilere de imkân sunmaktadır. Bu okulun durum (case) olarak seçilmesinde küçük olmasının yanında araştırmacılardan birinin bu okulda çalışıyor olması da etkili olmuştur. Okulda 27 öğretmen çalışmakta, araştırma bu öğretmenlerden gönüllü olan 26 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Bunların dördü yönetici, altısı atölye, beşi branş, 11'i sınıf öğretmenidir. Tablo 1'de araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1 de görüldüğü gibi okulda 11. sınıf öğretmeni beş branş öğretmeni, altı atölye öğretmeni ve dört yönetici görev yapmaktadır. Okuldaki öğretmenlerin 11'i erkek 15'i kadındır. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre üç ayrı grubun varlığı dikkat çekmektedir. 10 öğretmen okulun açıldığı dönemden bu yana; yedi öğretmen 3-5 yıl aralığında dokuz öğretmen ise bir veya iki yıldır okulda çalışmaktadır.

Kod	Branş	Cinsiyet	Yaş	Okuldaki Çalışma Süresi (yıl)
SÖ1	Sınıf Öğretmeni	K	32	9
SÖ2	Sınıf Öğretmeni	K	24	2
SÖ3	Sınıf Öğretmeni	K	23	1
SÖ4	Sınıf Öğretmeni	K	23	1
SÖ5	Sınıf Öğretmeni	E	25	1
SÖ6	Sınıf Öğretmeni	K	34	9
SÖ7	Sınıf Öğretmeni	E	37	9
SÖ8	Sınıf Öğretmeni	E	34	9
SÖ9	Sınıf Öğretmeni	E	32	8
SÖ10	Sınıf Öğretmeni	K	28	9
SÖ11	Sınıf Öğretmeni	E	32	9
BÖ1	Branş Öğretmeni	K	35	8 yıl
BÖ2	Branş Öğretmeni	K	36	2 yıl
BÖ3	Branş Öğretmeni	K	41	8 yıl
BÖ4	Branş Öğretmeni	E	39	1 yıl
BÖ5	Branş Öğretmeni	K	32	1 yıl
AÖ1	Atölye Öğretmeni	E	26	1 yıl
AÖ2	Atölye Öğretmeni	K	28	4 yıl
AÖ3	Atölye Öğretmeni	K	26	3 yıl
AÖ4	Atölye Öğretmeni	K	35	5 yıl
AÖ5	Atölye Öğretmeni	K	31	3 yıl
AÖ6	Atölye Öğretmeni	E	34	3 yıl
Y1	Yönetici	K	41	9 yıl
Y2	Yönetici	E	47	4 yıl
Y3	Yönetici	E	26	1 yıl
Y4	Yönetici	E	42	4 yıl

Tablo. 1 Okul öğretmenlerine Ait Demografik Bilgiler
SÖ: Sınıf Öğretmeni, BÖ: Branş Öğretmeni, AÖ: Atölye Öğretmeni, Y: Müdür veya Müdür yardımcısı

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri, araştırmacı tarafından oluşturularak üniversitenin ilgili alanında görev yapmakta olan akademisyenlerce gözden geçirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu ve Moreno'nun Sosyometri tekniği ile oluşturulan tercih listesi kullanılarak elde edilmiştir. Sosyometri tekniği, örgütün sosyal yapılarını ölçmeye yarayan bir araçtır (Moreno, 1963). Bunun yanında bu teknik "belli özellikler dikkate alındığında bir grup içinde, kimlerin kimleri kabul ya da reddettiğinin sayısal olarak belirlenmesine olanak sunmaktadır (Dökmen, 2004). Farklı çalışmalarda teknik veya yöntem olarak tanımlanan sosyometri (Şatıroğlu, 1999), aile, okul veya çalışanlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacına yönelik olarak kullanılmaktadır. Bu teknikle, eylem halindeki insan ilişkileri ölçülür. Tekniğin uygulanmasında katılımcılara bulunduğu ya da bulunabileceği grupta arkadaşlık etmek istediği kimseler sorulmaktadır. Bu veriden yola çıkılarak grup içindeki sosyal ilişkilerin, yapı ve dinamiklerin sayısal veri setlerine dönüştürülmesi sağlanmış olur. Belirlenen herhangi bir ölçüte göre bireylerin birbirlerini seçmeleri sosyometrik ölçüm için yeterlidir. Sosyometri uygulaması ile elde edilen bu veri grup üyelerinin ilişkilerini ve zaman içinde ortaya koyabilecekleri muhtemel davranışları yordamada kullanılabilmektedir (Moreno, 1963).

Sosyometri tekniğinin uygulanması, katılımcılara içerisinde yer aldıkları gruptaki bireylerden kimlerle arkadaşlık etmek, çalışmak, ortak faaliyetlere katılmak istediklerini sormaktan ibarettir. Bu uygulama sonuçlarında, katılımcıların tercihlerine bakılarak grubun sosyal yapısı ve gruptaki sosyal roller hakkında bilgi edinilebilir (Dökmen, 2014). Moreno (1963), örgütlerin yasal güce dayalı olarak işleyen bürokratik yapılar olduğu düşünüldüğü ancak bu yapının yanında örgüt üyeleri arasında isteğe bağlı, kendiliğinden gelişen sosyal ilişki ağlarının var olduğunu belirtmektedir. Moreno'ya göre sosyometri tekniği, bu ağı ortaya çıkarmada etkili bir tekniktir. Arslantürk (2001) bu informal ilişki ağının kimi durumlarda formal yapıyı dahi belirleyebilecek güçte olabileceğini belirtmiştir. Bürokratik iş şemaları örgütün iş bölümünü anlamada etkili iken sosyometri, örgütün çalışanları arasında görünmeyen ilişki ağını anlamada etkili bir tekniktir.

Arslantürk (2001) sosyometrik bulguların kâğıt-kalem testi, psikodrama ve sosyodrama teknikleri kullanılarak elde edilebileceğini belirtmektedir. Bu yöntemlerden kâğıt kalem testinde uygulayıcı tarafından gruptaki tüm üyelere farklı zamanlarda veya izole edilmiş ortamlarda grup üyelerine birer kağıt kalem verilir. Uygulayıcı tarafından ilişki ağını doğru yansıtacağı düşünülen ölçüt veya ölçütler belirlenir. Örneğin bu ölçütler "birlikte çalışmayı / birlikte seyahat etmeyi / birlikte yeni bir proje hazırlamayı tercih ettiği kişiler olabilir. Grup üyelerinden, bu ölçütleri düşünerek tercih ettiği üç-beş üyenin adını listelemesi istenir. Gruptaki üyelerin karşılıklı tercih durumlarına dayanılarak herbir üyenin sosyometrik değeri belirlenir. Bu statüler herbir üyenin grup üyelerince tercih edilme düzeylerini otaya koymaktadır (Moreno 1963). Dökmen (2004) grup üyelerinin sosyometrik değeri (seçilme durumlarını) ortaya çıkaralabilmek için katılımcıların tercih sıralamalarına bağlı olarak puanlanmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu puanlamada üyenin kaç kişi tarafından tercih edildiği kadar kaçıncı rırada tercih edildiğini de önemlidir Örneğin beş kişi tarafından ilk sırada tercih edilmiş bir üyenin sosyometrik değeri 5x5=25 olarak hesaplanacaktır. Benzer biçimde altı kişi tarafından ikinci sırada tercih edilen üyenin sosyometrik değeri 6x4=24 olacaktır (Dökmen, 2004). Moreno (1963) sosyometrininikinci aşamasının bu seçimlerin motivasyonunu ortaya çıkarmak olduğunu belirtmiştir.Bu motivasyonların ve seçim derecelendirmelerinin bir arada analiz edimesi önemine vurgu yapmıştır (Moreno, 1963). Dökmen'e (2004) göre sosyometri, grup üyeleri arasında ilişkilerin niteliği hakkında gözlem yapılarak elde edilen bilgiden daha zengin bilgi sunan bir kaynaktır.

Arslantürk (2001), örgütün sosyometrik ölçümlerle ortaya çıkarılan ilişki ağı ile bürokratik özelliklere bağlı olarak geliştirilen iş bölümü arasındaki farklılığın büyük olmasının örgüt çalışanları arasında çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir. Bu bakımdan örgütün sosyometrik ilişki ağı, örgütsel ilişkilerin anlaşılmasında ve iş bölüşümünün yapılmasında kullanılabilecek önemli bir bilgi kaynağıdır.

İnformal lider ile sosyometride en yüksek seçilme puanına sahip olan grubun popüler üyesi önemli benzerliklere sahiptir. Bu nedenle sosyometri tekniği, eğitim örgütlerindeki informal liderlerin araştırılmasında kullanılabilecek bir yöntemdir. Sosoyometri tekniğinin uygulanmasıyla eş zamanlı olarak katılımcılarla yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir görüşme formu uygulanmıştır. Berg (2001) yarı yapılandırılmış görüşme sürecinde görüşmecinin görüşme öncesinde belirlediği soruları her bir katılımcıya sistematik ve tutarlı bir şekilde yönelttiğini belirtmektedir. Görüşme sırasında katılımcıların demografik bilgilerinin yanında, bu okulda görev yaptıkları süre boyunca yaşadıkları güçlüklerde veya kararsızlık durumlarında destek aldıkları, fikirlerini takip ettikleri kişilerin kimler olduğu sorulmuştur. Bu görüşmelerle, lider özellikleri ile öne çıkan kişilerin kimler olduğu, hangi gerekçelerle bu kişilerin öne çıktıkları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Veri Toplama Süreci

Araştırmacılar tarafından önceden bilgilendirilen öğretmen ve yöneticilerle, okulda, ders saatleri dışında yapılan bire bir görüşmeler sırasında katılımcılardan Sosyometri Tekniği uygu-

lanmıştır. Katılımcılardan "okul dışında gerçekleştirilecek bir projede veya okulda yapılacak bir çalışmaya okuldan kimlerle katılmayı tercih ederdiniz" sorusunu düşünerek okuldaki üç kişinin adını, önem sıralarını da dikkate alarak yazmaları istenmiştir. İkinci aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşme ortamlarında katılımcıların tercihlerinde etkili olan nedenleri belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorularla katılımcıların tercih ettikleri kişilerin hangi özelliklerinin tercihlerin oluşmasında etkili olduğu ve örgütsel karar süreçlerinde örgütte hangi çalışandan etkilendikleri sorulmuştur. Bu sorularla sosyometrik olarak popüler olduğu belirlenen kişinin okuldaki öğretmen ve yöneticilerin kararları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yolla, sosyometrik olarak en çok tercih puanına sahip olmayla liderlik ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Görüşmeler katılımcıların iznine bağlı olarak kayıt altına alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen bilgiler ile sosyometri sonuçları tutarlılık açısından incelenmiş araştırmanın bu yolla güvenilirlik ve geçerliliğinin arttırılması amaçlanmıştır.

Bulgular

Bu çalışma, okulda görev yapan öğretmenlerden kimlerin informal liderler olarak ortaya çıktıklarını ve bu liderlerin hangi özellikleri nedeni ile okullarında informal lider özelliği kazandıklarını belirlenmeyi amaçlamaktadır.

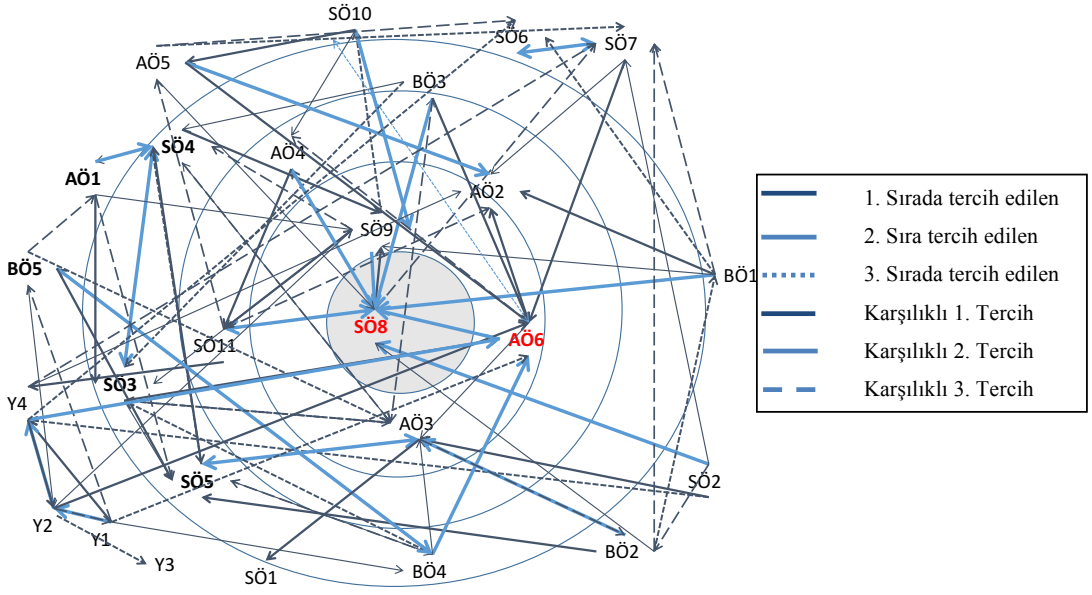
Okullarda öğretmenler ve yöneticiler tarafından tercih edilen popüler kişilerin özeliklerine ilişkin bulgular

Tablo 2 okuldaki öğretmenlerin kararlarında etkili olan öğretmenleri ve bu öğretmenlerin sosyometrik değer düzeylerini göstermektedir.

Kod	1. Sırada Tercih Edilme (f)	2. Sırada Tercih Edilme (f)	3. Sırada Tercih Edilme (f)	Sosyometrik Değer Puanı (f x seçilme sırası)
SÖ1	0	1	0	2
SÖ2	0	0	0	0
SÖ3	1	1	1	6
SÖ4	2	1	2	10
SÖ5	1	2	1	8
SÖ6	1	0	0	3
SÖ7	0	0	1	1
SÖ8	**7**	0	2	**23**
SÖ9	1	2	4	11
SÖ10	0	0	0	0
SÖ11	1	2	0	7
BÖ1	0	0	0	0
BÖ2	0	0	0	0
BÖ3	0	0	1	1
BÖ4	1	0	2	5
BÖ5	0	1	0	2
AÖ1	0	0	1	1
AÖ2	1	2	2	9
AÖ3	2	1	1	9
AÖ4	0	0	1	1
AÖ5	0	1	1	3
AÖ6	2	5	1	**16**
Y1	0	0	0	0
Y2	1	1	1	6
Y3	0	0	0	0
Y4	1	2	0	7

Tablo. 1 Sosyometrik Değer Tablosu

Sosyometrik Değer: Bu değer grup üyesinin diğer grup üyeleri tarafından seçilme frekansı ve seçilme sırasının çarpımı sonucunda ortaya çıkmaktadır (Esin, 1986; 25). Sosyometrik değer tablosunda (Tablo 2) okuldaki yönetici ve öğretmenlerin, okuldaki diğer çalışanlar tarafından tercih edilme frekansı ve seçilme sıralamasına göre oluşturulmuştur. Her bir katılımcı tercihlerini birden üçe kadar sıralamış, liste bu sıralamaya göre oluşturulmuştur. Sosyometrik değer puanı ise tercih derecelerinin sırasıyla 3, 2, 1 katsayıları ile çarpımı sonucu elde edilen puanı göstermektedir. Buna göre, SÖ8 yedi kişi tarafından birinci sırada, iki kişi tarafından üçüncü sırada tercih edilmiş ve seçilme puanı 23'tür. AÖ6'yı ikisi birinci sıra, beşi ikinci sıra biri üçüncü sıra olmak üzere toplam sekiz kişi tercih etmiştir. Sosyometrik değer puanı 16'dır. SÖ9'u tercih eden yedi katılımcıdan biri birinci sırada, ikisi ikinci sırada, dördü üçüncü sırada tercih etmişlerdir. SÖ9'un sosyometrik değer puanı 11 olarak hesaplanmıştır. SÖ4'ün sosyometrik değer puanı 10; AÖ2' ve AÖ3'ün sosyometrik değer puanı dokuz olarak hesaplanmıştır. Buna göre grupta diğer üyeler tarafından daha fazla sayıda ve daha yüksek derecelerde tercih edilen katılımcı SÖ8 olarak belirlenmiştir. Aşağıda Şekil 2 sosyometri tekniği uygulaması sonucunda, okuldaki öğretmen ve yöneticilerin tercihleri ve tercih sıralamaları doğrultusunda ortaya çıkan grup sosyogramını göstermektedir. Esin (1986) sosyogramı grup üyelerinin tercihleriyle ortaya çıkan ilişki ağının çizimi olarak tanımlamaktadır.



Şekil 2: Okul sosyometrik ilişki ağını gösteren sosyogram tablosu

Şekil 2'de görüldüğü gibi okulda branş veya cinsiyet bağlamında bir gruplaşma söz konusu değildir. Yöneticiler okulun genel öğretmen ilişkilerinin dışında olmalarına karşılık sosyometrik değeri en yüksek olan SÖ8 öğretmen grubunun merkezinde öğretmenlerin büyük bir kısmı ile ilişkili bulunmuştur. Yöneticilerden herhangi birinin, sosyometrik değeri en yüksek olan SÖ8'e tercihlerinde yer vermemiş olmaları dikkat çekici bulunmuştur. Ayrıca yöneticiler büyük oranda birbirlerine tercihlerinin ilk sıralarında yermişler okuldaki farklı branş, cinsiyet, çalışması süresi olan pek çok öğretmen tarafından da seçilmemişlerdir. Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin tercih edilmeleri ile büyük oranda ilişkili olmadığı görülmektedir. SÖ6, SÖ7, SÖ10, SÖ11, Y1, BÖ1, BÖ3 uzun yıllardır okulda çalışıyor olmalarına karşılık gruptaki seçilme puanlarının düşük olduğu görülmektedir.

Aşağıda Tablo 3 sosyometrik puanı en yüksek olan SÖ8'i tercih edenlerin tercihlerinde etkili olan faktörlere ilişkin bulguları içermektedir. Yapılan betimsel analizde bu özelliklerin kişisel ve mesleki olmak üzere iki kategoride yoğunlaştığı görülmüştür. Buna göre aşağıda görüşmelerdeki kişisel ve mesleki özelliklere ilişkin doğrudan ifadelere yer verilmiştir.

	Özelliği Belirten	**Belirtilen Özellikler**	**Doğrudan İfade**
Tercihlerinizde kişilerin hangi özellikleri etkili olmuştur?	SÖ2	Adaletlidir, Olaylara geniş bir perspektiften bakar Sorunlara takılıp kalmaz ve kin tutmaz. Objektiftir. Sevilen biri. Eleştirileri gerçekçidir, bu eleştirilerini kesin ve net biçimde söyler, Yıkıcı olmadan sorunu çözmeye yönelik ifadeleri kullanır,	Arkadaşı da olsa eleştirilecek konuları gerçekçi biçimde eleştiriyor olması da benim için saygı değer bir davranıştır.
	SÖ9	Uzun zamandır arkadaşım,	
	SÖ11	Birbirimize benzeriz, Çalışması rahat ve keyiflidir. Biz onunla 8 yıldır tanışıyoruz. Özelde de arkadaşımdır. Onu iyi tanırım. Çalışılabilir uyumlu biridir.	Evrak işlerini sevmez onu bu konuda iteklemek gerekiyor, rahatına düşkündür. Aile dostuyuz. Benim düğünüme, nişanıma gelmiştir. Köyüme gelip benimle incir toplamıştır. Y4 karşılıklı ilişkilerde biraz ketum Bunun yönetici olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. SÖ8 daha esprilidir.
	BÖ1	Sakin ve sabırlıdır. Birbirimizi uzun zamandır, çok iyi tanırız. Okul dışında da zaman geçirdiğimiz olur. Bana her konuda destek olmuştur. Özel yaşamımla ilgili konularda da bilgi sahibidir. Sevmediğim tarafları da var, mesela çok fazla tek başına takılıyor. İnsanlarla ilişki kurmuyor olmasını sevmiyorum. Çok iyi sır saklar.	Benim, bu uzmanlık alanında yeterice bilgi sahibi olamamış olmamı önemseyerek, öğrencinin eğitimi için gerekli olan bilgiyi benimle paylaşır. Babama gelip kan verdiği bile oldu. Bana kızdığında bile beni düşündüğünü bilirim. Bazen açık sözlülükle beni eleştirdiği de olmuştur.
	BÖ2	Belirtmemiş	
	BÖ3	Kendimi yanında daha güvende ve rahat hissederim	Onunla derslerin nasıl geçtiğini anlamıyorum, çok keyiflidir.
	AÖ4	Çözüm odaklıdır, Sakin ve dingin yapılıdır. Küçük şeyleri büyütmez, Ciddidir.	Beş yıldır tanışıyoruz, okul dışında da ilişkimizin iyi olduğu bir arkadaşımdır
	AÖ5	Dürüsttür, Düşündüğünü net biçimde ortaya koyar, Yakın ilişki kurabilir ve mesafeli durabilir.	Kişilik özeliklerimiz benzer olduğu için iyi anlaşırız,

Tablo 3. Sosyometrik Tercihleri Etkileyen Kişisel Özellikleri

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcıların dördü SÖ8'İ uzun zamandır tanıdıkları, ikisi eleştirilerini net ve kesin biçimde ifade etmesi, ikisi sorun çözme becerileri, ikisi rahat ve keyifli çalışılan biri olması, ikisi sabırlı ve sakin olması nedeni ile tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Sorunlara takılıp kalmaması ve çözüme yönelik hareket etmesinin de tercihlerde etkili olduğu görülmektedir. Bunun yanında Y2, kendisinin bir yönetici olarak SÖ8'in ne yapacağını önceden kestiremediğini bu nedenle öğretmenler toplantısı gibi toplu görüşme durumlarında yönetimi zora sokacak ifadeleri nedeni ile rahatsız olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Y2, SÖ8'in, baskın bir kişiliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Y4, SÖ8'in çevresini etkileme becerisine sahip olduğunu, SÖ8'le yaşadıkları sorunların yönetici öğretmen çatışmasına dayandığını belirtmektedir. Şekil 2'den de hatırlanacağı gibi yöneticiler tercihlerinde SÖ8'e yer vermemişlerdir.

Buna göre, adaletli, olaylara geniş perspektiften bakma, objektif ve gerçekçi olma, sakin ve sabırlı olma, iyi sır saklama, çözüme odaklı olma, dürüst olma gibi kişilik özellikleri nedeni ile okuldaki öğretmenler tarafından tercih edilmiştir.

	Özelliği belirten	**Belirtilen özellikler**	**Doğruda İfadeler**
Tercihlerinizde kişilerin hangi özellikleri etkili olmuştur?	SÖ2	Profesyoneldir. İşle ilgili orijinal yöntemler geliştirme,	Geliştirdiği kendine özgü tatlı sert yöntem var. İşe yaradığını görüyorum.
	SÖ9	Çalışma tarzını iyi bilirim. Görev paylaşımı, araştırma süreci vb konularda iş birliğine oldukça açıklık, Çalışkanlık. İş ertelememe, Sorumluluk alma, Disiplinli.	Çok bilgili olmasa da kendinde olanı doğru verir. Mesleki becerileri çok üst seviyede olmasa da birlikte bir iş yapmaktan keyif alıyorum
	SÖ11	Çalışması rahat ve keyifli. Evrak işlerini sevmez. Resmi prosedürleri sevmez. Şekilden çok uygulamayı sever.	
	BÖ1	Öğrencilerine zamanında müdahale etmede çok profesyoneldir. Teknik becerileri çok iyi düzeydedir.	Çok kitap okumaz ama teknolojiyi çok iyi kullanıyor.
	BÖ2	Sorunlara çok çabuk çözüm bulabilir, Teknik konularda çok beceriklidir.	
	BÖ3	Onunla ders işlemek daha keyiflidir.	
	AÖ4	Pratik düşünür.	
	AÖ5	Öğretmenlik yaklaşımı benim öğretmenlik anlayışıma daha uygundur.	

Tablo 4. Sosyometrik Tercihleri Etkileyen Mesleki Özellikler

Tablo 4.'de görüldüğü gibi SÖ8'i ikişer katılımcı profesyonel, orijinal fikirler geliştiren, çalışması keyifli, teknik becerilere sahip, pratik düşündüğü için tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Y2, SÖ8'in kendisinden istenilen işi yaptığını ve okulu zora sokmadığını, öğretmenlik bece-

rileri açsından üstün niteliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Görüldüğü gibi informal lider, çalışılması rahat ve profesyonel tutumlara sahip olması, iş sırasında ortaya çıkan sorunlara hızlı çözümler bulabilmesi, pratik düşünme becerilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Okullardaki öğretmen ve yöneticiler popüler kişileri seçme gerekçelerine ilişkin bulgular

Tablo 5 okuldaki öğretmenlerin okulla ilgili alınacak kararlarda veya okulda yaşanan herhangi bir sorun durumunda kimlerin görüşlerinden etkilendiklerini veya okulda kimlerin daha doğru kararlar alabilecek becerilere sahip olduğuna ilişkin görüşlerini içermektedir.

Soru	Özelliği Belirten	Kararlarından Etkilenilen	Etkileme Nedenleri	Doğruda İfadeler
Örgütle ilgili önemli bir karar alındığında veya yeterince bilgi sahibi olmadığınız bir durumda kararınızı netleştirmek için kimlerin söyledikleri ve yaptıklarını önemsersiniz? Neden?	SÖ2	SÖ8	Yanlı düşünen biri değildir	Doğruyu söylemek çok fedakarlık gerektirdiği halde bunu tercih etmesi nedeni ile ayrı bir saygı duyuyorum
	SÖ3	SÖ4	Sakin ve kontrollüdür	
	SÖ4	SÖ3 SÖ9	Olaylara gerçekçi bakabilir, Duygusallığa kapılmaz Profesyonelce düşünür	
	SÖ8	SÖ11 SÖ9		Kendi fikrim varsa iki arkadaşım farklı bir şey de savunsalar onlarla hareket etmeyi tercih etmem. Onları da karşıma alma pahasına kendi düşüncelerimi ortaya koyarım. İkisi arasında fikir ayrılığı varsa çoğunluğun ne dediğine bakarım.
	SÖ9	SÖ8	Öğrencileri ve okulu tanır	Öğrencilerle ilgili konularda SÖ8'in ne dediğini dikkate alırım çünkü o gerçekten ilgileniyor çocuklarla ve sorunun ne olduğunu kolayca kavrayabiliyor.
	SÖ10	SÖ9	Objektif karar alır Duygusal davranmaz Soğukkanlı kalmayı başarır	Benimle konuşurken beni geçiştirmez, eğer bir sorun aktarmışsam mutlaka anlamaya çalışır ve önemser.
	SÖ11	Y4 SÖ8	Y4 branşı ve yöneticilik deneyimi nedeni ile olaylara bütüncül bakabilir, SÖ8 işleri kolaylaştırır, Pratik düşünür, Yapıcı düşünür.	Çok kitap okumaz ama teknolojiyi çok iyi kullanıyor.
	BÖ1	SÖ8	Olaylara çok yönlü bakar, Kritik durumlarda doğru pozisyon alır, Açık sözlüdür,	Eğer bir konuyu yeterince anlamamışsa aklına yatmadıysa kesinlikle onaylamaz. Gerekirse herkesi karşısına alarak kendi fikrini ortaya koyar. Bazen yöneticileri de karşısına aldığı olur.
	BÖ2	SÖ8	Objektiftir, Olayları kişiselleştirmez,	Doğuya doğru eğriye eğri der.

Tablo 5. Öğretmen ve Yöneticilerin İnformal Lideri Seçme Gerekçelerine İlişkin Bulgular

BÖ3	SÖ8 AÖ6	Benimle paralel düşünür	
BÖ5	BÖ4		Daha çok karar verirken kendimi dinlerim.
AÖ1	SÖ3	Meslek deneyimi ve hayat tecrübesi fazladır, İçtendir,	Aynı zamanda sosyal bağlarımız da daha fazla. Okulda yaşadığımız sorunları paylaşabiliyoruz.
AÖ3	SÖ8	Kararlarımda benim gibi olan insanlar etkilidir,	Birini seviyor olmam, çok fazla zaman geçiriyor olmam, kararlarımda etkili olması anlamına gelmez. Ben mantık çerçevesinde bakarım. Kişisel olarak ilişkilerimiz çok yakın olmasa da onun doğru karar verebildiğini görüyorum.
AÖ4	SÖ8	Sorunun içinde boğulmadan dışarıdan bakmayı başarabilir.	Belli bir konuda tartışmalar uzar, herkes birçok şey söyler, çoğu zaman kafalar karışır. SÖ8 bekler, her şeyin yeterince açık hale geldiği bir durumda doğru ve kapsamlı bir bakış açısı geliştirir.
AÖ5	AÖ2	Benimle aynı branştadır, Sorunlara benzer biçimde bakarız,	
AÖ6	SÖ8 AÖ2	SÖ8 doğrucudur, düşündüğü neyse onu söyler, kimseyi yanıltmaz, Özü sözü birdir, Duygusal değildir, Olayları doğru değerlendirir, Sorunları kişiselleştirmez, AÖ2 kurallara uygun davranır, kendi çıkarlarını öne çıkarmaz,	Geçmiş deneyimlerim de gösterdi ki bana olaylara her zaman mantıklı bakmayı başarmaktadır.
Y1	Y4		Daha doğru kararlar verebileceğine inanırım.
Y2	Y4	Analitik düşünür, Yeniliklere açıktır, Konuyu ciddiyetle ele alır,	
Y4		Tek başıma karar veririm, Hiçbir öğretmen konulara benim kadar bütüncül bakamaz,	

Tablo 5'te görüldüğü gibi branş, iş deneyimi ve cinsiyetleri farklı dokuzu öğretmen SÖ8'in kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu katılımcılardan yedisi SÖ8'i sosyometrik tercihlerinde birinci sırada, biri üçüncü sırada tercih etmiştir. BÖ2 sosyometrik tercihlerinde SÖ8'i 3. sırada seçtiği, AÖ3 ise sosyometrik tercihlerinde SÖ8'e yer vermediği halde kararlarında SÖ8'den etkilendiğini belirtmiştir. Katılımcılardan dördü objektif ve çok yönlü düşündüğü için, ikisi açık

sözlü olduğu için, diğerleri ise pratik düşündüğü, sorunları kişiselleştirmediği ve okulu tanıdığı için SÖ8'in kararlarına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin kararsızlık süreçlerinde daha çok birbirilerini takip ettikleri bunun yanında SÖ8'in kararlarına daha şüphe ile yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bir yönetici, SÖ8 için "zeki ve kabiliyetli biri ancak davranışlarının öngörülemez olması nedeni ile" mesafeli bir tutum içerisinde olduğunu belirtmektedir.

Yöneticilerden ikisi, iş deneyimi ve bürokratik işleyişe önem vermesi nedeni ile AÖ6'yı tercih ettiklerini ve kararlarını verirken bu öğretmeni dikkate almalarında öğretmenin bürokratik yapıyla uyumlu özelliklerinin etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Buna göre informal liderin, karar verme süreçlerinde objektif kalabilmesi, sakin ve kontrollü olabilmesi, işleri kolaylaştırması, pratik ve yapıcı düşünmesi, olaylara objektif ve çok yönlü bakması, okuldaki öğretmenlerle benzer özelliklere sahip olması, soğukkanlı olması, doğrucu olması nedeni ile daha fazla tercih edildiği ve okuldaki öğretmenlerin kararlarında etkili olabildiği görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Yapılan çalışmada katılımcıların sosyometrik tercihlerinde, meslektaşlarının kişisel ve mesleki özelliklerini dikkate aldıkları görülmektedir. Pozolotin, Torskiy, Kostyrya ve Chesnokova (2010:117) zeki kişilerin, (Zemke ve Zemke (2008) başarılı kişilerin informal liderler olarak ortaya çıktıklarını belirtmektedir. Araştırmada okuldaki öğretmenler, informal liderin mesleki becerilerinden övgü ile söz etmektedirler. Pielstick (2000), informal liderin mesai arkadaşlarına zaman ayırdığını, iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu ve diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsediğini belirtmektedir. Bu nedenle kişilerin mesleki donanımları, iletişim becerileri informal liderler olarak ortaya çıkmalarında etkili olmaktadır. Araştırmada Pozolotin, Torskiy, v.d.'ın (2010) belirttiğinin aksine hizmet süresi ve iş yeterliliğinden çok kişilik özelliklerinin informal liderlikte belirleyici olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık Zemke ve Zemke (2008); Cattell ve Stice (1954) çalışmalarına paralel biçimde teknik beceriler ile yaratıcı çözümler bulmanın informal liderin belirlenmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma, sosyometrik değer puanı en yüksek olan katılımcının aynı zamanda grup üyelerinin kararları üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Peters ve O'Connor (2001) informal liderin örgütteki karar süreçlerinde oldukça etkili olduğu ortaya koymuştur. Pozolotin, Torskiy, v.d. (2010) informal liderin etkilediği grupla iş birliği içinde; örgütün değer, rol ve normlarını, iş görenlerin davranışlarını değiştirme gücüne sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durum sosyometri ile ortaya çıkarılan popüler kişinin, informal liderlik gücüne sahip olduğunu, etkilediği takipçileri ile birlikte örgütsel kararlarda önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırma bulguları yöneticilerin karar süreçlerinde yalnızca diğer yöneticilerden etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Araştırma yöneticilerin sosyometrik tercihlerinde kendi aralarında gruplaştıklarını, informal liderden daha düşük bir sosyometrik değere sahip olduklarını, okuldaki sosyometrik ağ içinde informal lider kadar etkili olamadıklarını ortaya koymaktadır. Kornblum ve Smith (2008: 141) informal liderlerin bulundukları örgütte iletişimin merkezi haline geleceklerini belirtmektedir. Araştırmanın bir başka dikkat çekici sonucu okulun yöneticilerinin, informal liderle sosyometrik bağ kurmamış olmalarıdır. Yöneticilerin okuldaki informal lideri bir rakip olarak görmeleri, bu kişilerin örgüt içinde yönetimle mesafeli olmasına, örgütsel etkililiği ve uzlaşmayı sağlamada kendisinden yeterince yararlanılamamasına sebep olacaktır. Krueger (2013)'in belirttiği gibi yöneticiler, informal liderin örgütsel kararlardaki etkisini karar süreçlerinde kullanmaya yönelik

stratejiler geliştirmelidirler. Araştırma, informal liderin Levine (1949)'in belirttiğinin aksine Stincelli ve Baghurst (2014) ile Pielstick (2000)'ın bulgularına paralel biçimde yönetici olmayı düşündüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum informal liderlerin kendilerini yöneticinin alternatifi olarak gördüklerini göstermektedir. Çalışma sonucunda yöneticilerin formal lideri, Pozolotin, Torskiy vd.,'nin (2010) negatif informal lider tanımıyla uyumlu biçimde betimlemelerine karşılık öğretmenler büyük oranda okulun etkililiğinde informal liderin önemli katkılar sunduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma yöneticilerin, informal ilişki ağında yeterince etkili olamadıklarından, örgütün sosyal dinamiklerini harekete geçirebilmede yetersiz bir pozisyon geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Pozition, Torskyvd (2010: 117) örgütteki sosyal yapıyı harekete geçirebilmek için informal liderlerle ilişki kurmanın önemine vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan, araştırmada informal lider ile yöneticiler arasındaki mesafeli ilişki biçiminin örgütün yönetimini güçleştirici bir faktör olduğu düşünülmektedir. Yukl (2018), yetki gücüne sahip olan yöneticilerin, örgüt iş görenlerinin değerlendirmelerine daha az önem verdiklerini belirtmektedir. Bunun yanında Ibarra ve Andrews (1993) örgütün ilişki ağlarında merkezi konumda olan kişilerin daha fazla sosyal desteğe sahip olduklarını belirtmektedir. Buna göre, yöneticilerin ilişkilerini bürokratik temelde yürütmelerinin ve öğretmenlerle profesyonel katkıları çerçevesinde ilişki kurmalarının, çalışanlarla sosyal mesafeyi arttıran bir rol oynadığı düşünülmektedir. Buna karşılık, informal liderin ortaya çıkmasında Levine (1949)'in belirttiği gibi güçlü ve yakın arkadaşlık kurmanın, bürokratik yapının dışına çıkarak ilişkilerin ön plana çıkarılmasının, keyifli bir çalışma anlayışına sahip olmanın, mesai arkadaşlarının özel yaşamlarına kayıtsız kalmamanın, Cattell ve Stice (1954; Alnt. Lawson, 2006) belirttiği gibi duruma özgü pratik çözüm öneriler geliştirmenin takipçilerin kararlarını etkilemede önemli rol oynadığı göze çarpmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerde sosyal ağlarda etkili olan kişilerin hem örgütsel ilişkilerde hem de karar süreçlerinde etkili oldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında örgütte mesleki ve kişisel yetkinlikleri doğrultusunda ve ilişkiler temelinde yükselen informal liderler ile yeterince bağ kuramamış olmalarının yöneticilerin örgütteki yönetim ve karar alma süreçlerinde etkili olamamaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Öneriler

Sosyometri tekniği ile yapılacak araştırmalarda, katılımcıların birlikte birbirlerini tanıyacakları bir zaman geçirmiş olmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca katılımcılara uygulanacak sosyometrik ölçütlerin çalışılan alana özgü biçimde geliştirilmesinin ve çeşitlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Okullarda yöneticilerin informal yapıyı kontrol edebilmeleri ve örgütsel amaçlar çerçevesinde harekete geçirebilmelerinde informal liderlerin farkında olmanın etkili olacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde informal liderlerin etkilerini belirlemeye yönelik daha geniş bir örneklemde çalışmanın bu alandaki belirsizliği ortadan kaldırmaya katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, örgütlerde yöneticilerin bürokratik güçlerine karşılık sosyal yapıyı harekete geçirmede informal liderler kadar etkili olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu dinamiğin farklı okul türlerinde de incelenmesi, bu okul türlerinde informal liderlerin belirlenmesinin yöneticilerin informal yapıyı harekete geçirmede hangi becerilerini geliştirmeleri gerektiği veya öğretmenlere nasıl yaklaşmaları gerektiği ile ilgili önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynaklar

Akkalkan, H. (2009). *Ankara ili Çankaya ilçesinde okul büyüklüğünün öğrencilerin akademik başarısı, okula devamı ve disiplini ile ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*. İstanbul: Çamlıca Yayınları

Aytaçlı, B. (2012). Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 3 (1), ss. 1-9.

Bass, B. M. (1990). *Bassand Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.

Burns, J, M, (1978). *Leadership,* New York: Harper&Row.

Cattell, R, B, Stice, G, F. (1954). Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations,* no. 7(4), pp. 493-507.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitativeinquiry & researchdesign: Choosing among five approaches* (2nd.ed.). USA: SAGE Publications

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pagem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2004). *Sosyometri ve Psikodrama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Esin, A. (1986). *Genel Sosyometriye Giriş*. İstanbul: Alaş

Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2005). *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları

Ibarra, H., ve Andrews, S. B. (1993). Power, socialin fluence, and sense making: Effects of network centrality and proximityon employee perceptions. *Administrative Science Quarterly,* no. 38, pp. 277–303.

Katz, D., ve Kahn, R. L (1978). *The social psychology of organizations,* (2nd ed.) New York: John Wiley

Kornblum, W., Smith C. D. (2008). Sociology in a Changing World. Belmont-USA: Thomson Higher Education ISBN-13: 978-0-495-09635-1

Krueger, D. L. (2013). Informal leaders and cultural change. *American Nurse Today,* 8(8). Retrieved from https://www.americannursetoday.com/

Lawson, T. D. (2016). *Informalleadership: A study of theimpact of leadership on patientsatisfaction in hospitals* (Doctoraldissertation). Retrievedfrom ProQuestLLC. (10154845).

Levine, S. (1949). An approach to constructive leadership. *Journal of SocialIssues,* no. 5(1), pp. 46-53.

Mcshane, S, L.,Glinow, M. A. V. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları

Moreno, J. L. (1963). *Sosyometrinin Temelleri*. İstanbul: İstanbul Matbaası Yayınevi

Neubert, M. (1998). A functional-based model informal leadership perceptions in intact work teams. (Doctoral Dissertation Ph.D.), The University of Iowa, pp. 2

Northouse, P. G. (2016). *Leathership Theory and Practice*. SAGE Publications

Ornstein, A. C., Lunenburg, F. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık

Peters, L. H. ve O'Connor, E. J. (2001). Informal leadership support: An often Overlooked competitive advantage. *Physician Executive,* no. 27(3)

Pielstick, D. C. (2000). Formal vs. InformalLeading: A Comparative Analysis. *Working Paper Series,* no. 4., pp. 2-4

Pozolotin L., Torskiy, V., Kostyrya, E., Chesnokova, M. (2010). The role of formal and informal leadership in the shipcrew. Ukraine, *Odessa National Maritime Academy* The13th Annual General Assembly of the IAMU

Robbins, S., P., Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları

Sanchez-Cortes, D., Aran, O., Mast, M. ve Gatica-Perez, D. (2012). Identifying Emergent Leadership in Small Groupsusing Nonverbal Communicative Cues. *IEEE Transactions on Multimedia* no. 14(3), pp. 816-832

Sparrowe, R. T.,Liden,R. G.,Wayne, S. J., and Kraimer, M. L. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, no. 44 (2), pp. 316-325.

Stincelli, E, Baghurst, T. D. M. (2014). A Grounded Theory Exploration of Informal Leadership Qualities as Perceived by Employees and Managers in Small Organizations. *International Journal of Business Management and Economic Research,* no. 5(1)

Şatıroğlu, A. (1999). J Moreno ve Sosyometri Üzerine. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi,* 3(5), s. 111-126

Wolff, S.B., Pescosolido, A.T. and Druskat, V.U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly,* no. 13, pp. 505-22.

Yıldırım, A., Şimşek H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh global edition, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Zemke, D., Zemke, S. (2008). İdentifying roles and behavıors of ınformal leaders on student design teams. *American Society for Engineering Education*. pp. 1-13