

## Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği)

### Investigation The Sources of Organizational Power Which School's Managers Use in Terms of Some Variables (Usak Sample)

M. Akif HELVACI<sup>1</sup>  
Musa KAYALI<sup>2</sup>

#### Özet

Bu çalışma, Uşak İli Merkez ve tüm ilçelerde görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını öğretmenlerin görüşlerine göre cinsiyet, öğrenim durumu, branş ve kıdem gibi bazı değişkenler açısından incelemek üzere yürütülmüş, tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini 296 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak geçerliği ve güvenilirliği sağlanan "Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynağını Belirleme Ölçeği" kullanılmıştır. Veri analizinde "SPSS 17.0 İstatistik Paket Programı" kullanılmıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, okul müdürlerinin yasal güç ve ödül gücü kullanımına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmen görüşlerinin öğrenim, branş ve kıdem durumuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal, zorlayıcı, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

*Anahtar Sözcükler:* Örgütsel güç kaynakları, okul yöneticisi, ilköğretim okulu, öğretmen görüşleri

#### Abstract

The purpose of this investigation is to determine the sources of organizational power which school's Managers, who are working in Uşak city Government Primary Schools, use. This research aims to determine whether the teacher's opinions of gender, educational status, branch and seniority differentiate or not on the basis of the organizational power evaluated in the dimensions of legitimate power, coercive power, reward power, expert power and charismatic power. This investigation area includes primary school teachers working in Uşak city borders. There are 175 government primary schools in the area of investigation and 1669 teachers are working in those official primary schools. The number of schools that will take place in the sample has been determined as 85, and the number of teachers are 296. In order to identify whether there is a significant difference between teachers' gender and branch variables among the power source of primary school masters' use, t-test has been applied. To identify whether there is a significant relation depending on educational state and seniority state or not, one-way anova has been applied. According to teacher's opinion at learning, branch and seniority, among the power source of school principals using such as legal, coercive, reward power, expert power and charismatic power, it is observed that there's no significant difference.

*Keywords:* Organizational power, school managers, primary schools, teachers' perceptions.

#### Giriş

Okul müdürleri okulda eğitim-öğretim faaliyetlerini yönetirken örgütü amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek, eşgüdüm içerisinde yapılması gereken işleri sonuçlandırabilmek için öğretmenler üzerinde değişik etkilene yollarına başvururlar. Bazıları, öğretmenleri bilgi ve tecrübeleriyle ikna etme yoluna giderken, bazıları kanunların vermiş

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi, [mahelvaci@yahoo.com](mailto:mahelvaci@yahoo.com)

<sup>2</sup> Bilim Uzmanı, Üftade İlköğretim Okulu, [musakayali@hotmail.com](mailto:musakayali@hotmail.com)

olduğu yetkiye dayanarak öğretmenleri etkileme yolunu tercih ederler. Okul müdürleri hangi yolu tercih ederlerse etsinler öğretmenleri etkilemek zorundadırlar. Bunun için de etkilemenin önemini, etkileme yollarını, bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında uygulamalıdır. Bunun yolu da bu alanda gerekli yeterliğe sahip olmalarıdır (Akçay, 2003).

Yöneticilerin başarısı başkalarını etkileyerek kendi istedikleri yönde davranışa sevk edebilmelerine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları, dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise, yöneticinin yalnızca makama dayanan bir yetki kullanan klasik bir yönetici olmasının ötesinde, önderlik vasıflarına sahip ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklere sahip olmasını gerektirir (Şimşek, 2002).

Yöneticiler astları vasıtası ile iş görme kabiliyetine sahip oldukları için güce iş görenlere göre daha fazla ihtiyaç duyarlar. Yöneticilerin işleri verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri işgörenleri etkilemeleri ile mümkündür. Bu etkilemeyi gerçekleştirmek için de sahip oldukları gücün farkında olmaları gerekmektedir. Güç kavramının kaynakları, alanı, konusu, bireyler ve gruplar üzerindeki etkisi, güce verilen cevaplar yöneticiler tarafından bilinmelidir (Karaman, 2008).

Güç önemli bir liderlik vasfıdır. Yöneticilerin resmi ve gayri resmi liderlik rollerinde başarılı olabilmeleri için güç kullanmaya ihtiyaçları vardır. Bu yüzden yöneticiler, gücü elde ederek pozisyonu ve kişisel özellikleri çerçevesinde bu gücü kullanmaya gereksinim duyarlar. Güç başarılı bir şekilde kullanılırsa etkisi büyük olur (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997).

Güç ile ilgili genel bir tanımlama yapılacak olursa “Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.” denilebilir (Koçel, 2005; Yaman ve Irmak, 2010). Bu basit ve genel tanımın yanında güç kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır.

Güç, bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Alkın, 2006; Coşkun ve Aydın, 2007).

Etzioni’ye göre (1961) güç bir öznenin, isteklerini ve emirlerini yapması için diğer bir özneyi etkileme veya ikna etme sürecidir. Bir kişinin örgüt içerisinde güç sahibi olması, kendi istekleri doğrultusunda diğer bireyleri etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi ile mümkündür (Akt. Aslanargun, 2009).

Bu araştırmaya temel teşkil eden güç tipleri aşağıda açıklanmıştır:

**Yasal Güç:** Yasal güç, örgüt üyelerinin, yöneticinin kendi davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç türünde, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya

kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Deniz ve Çolak, 2008). Yasal güç seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder. Kişi, makamında (örneğin okul müdürlüğünde) oturmasından dolayı verilen işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanır. Kişi, o pozisyonu terk ettiği anda, gücünü de yitirmiş olur (Aslanargun, 2010; Birgi, 2006; Koçel, 2005; Peker ve Aytürk, 2000).

**Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç, grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder (Şimşek, 2002:184; Meydan ve Polat, 2010:131). Bu gücün temelinde korku yatar. Yani kişi verilen emirlere uymaması sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır (Greenberg ve Baron, 2000; Akt. Şener, 2007).

**Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Çalışanlar, yöneticinin uzmanlık gücüne inandığında, ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaat etmeye yatkın olmaktadır. Yönetici sahip olduğu bilgi, eğitim ve sosyal konumla bu güce sahip olmaktadır (Aslanargun, 2010; Buluç, 1998).

**Karizmatik Güç:** Başkaları tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyler, direktifleri yönünde diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç karizmatik güçtür (Koçel, 2005; Özkalp ve Kirel, 2005; Aydoğan, 2008). Karizmatik güç, bireylerin cazibelerinden, karizmalarından, ünlerinden, kişiliklerinden ve diğer liderlik özelliklerinden etkilenecek, onun liderliğine inanılması sonucu ortaya çıkan güç çeşididir (Yayla, 2006; Deniz ve Çolak, 2008). Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Guditus ve Zirkel (1980) okul yöneticilerinin diğer örgütlerdeki yöneticiler ile güç kullanımlarını karşılaştırmış ve uzmanlık gücü ve yasal gücün okullarda kullanılan başlıca güç tipleri olduğunu ve bunu sırasıyla uzmanlık, özdeşim, ödül ve zorlayıcı güçler izlediğini ortaya koymuştur (Akt. Özaslan, 2006).

Karaman'ın (2008) orta düzey yöneticilerin güç tipi tercihlerine ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmada, yöneticilere hangi güç tipini tercih ettikleri sorulduğunda ödül gücü birinci sırada yer almıştır. Astlara, yöneticilerinin hangi güç tipini tercih ettikleri sorulduğunda ise ödül gücü en son sırada yer almıştır. Bu durum yöneticilerin kullanmak istedikleri güç tipiyle kullandıkları güç tipi arasında önemli bir farklılık olduğunu göstermektedir. Zorlayıcı gücü

kullanma puanı hem yöneticilerde hem de astlarda oldukça düşük düzeyde çıkmıştır. Dolayısıyla zorlayıcı güç yöneticiler tarafından en az tercih edilen güç tipidir denilebilir. Yöneticilerin yaşları ile tercih ettikleri güç tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

İşbilir (2005) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeyi ile yasal güce başvurma düzeyi arasında ters yönde bir ilişki bulunmuşken; ödül gücüne başvurma düzeyi arasında doğru yönde ve yüksek bir ilişki bulunmuştur.

Gürsel ve Özasan'ın (2008) üniversitede bölüm başkanı ve ana bilim dalı başkanı gibi yönetsel görevlerde bulunan akademisyenlerin güç tipi tercihlerini incelediği çalışmada, bölüm başkanlarının en yoğun kullandığı güç tipinin ödüllendirme gücü; ikinci sırada, uzmanlık gücü tercih edilmektedir. Mevcut güç uygulamaları arasında en az paya sahip uygulamanın zorlayıcı güç olduğu belirlenmiştir.

Üstüner'in (1999), okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen moralini incelediği araştırmada, orta dereceli okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler (yasal, karizmatik, uzmanlık, ödül, zorlayıcı) ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasındaki ilişkileri bazı değişkenler açısından analiz etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçlerden yasal gücün, öğretmen görüşlerine göre kullanılma sıklığı birinci sırada yer almaktadır. Yönetici görüşlerine göre ise karizmatik gücün kullanılma sıklığı birinci sırada yer almaktadır. Her iki grup da en az etkileme gücü olarak ceza gücünün kullanıldığını belirtmişlerdir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, Uşak ili sınırları içerisinde MEB'liğine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını bazı değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

### **Yöntem**

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

## Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini; Uşak il sınırları içerisindeki Merkez, Banaz, Eşme, Karahallı, Sivashlı, Ulubey ve bu ilçelere bağlı köylerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 175 ilköğretim okulunda 2009–2010 eğitim öğretim yılında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise yine aynı merkez, ilçe ve köylerde yansızlık kuralına bağlı olarak seçilen 85 ilköğretim okulunda görev yapan 296 öğretmen oluşturmaktadır. 296 öğretmenin % 48.3'ünün kadın, % 51.7'sinin de erkek; % 10.8'inin ön lisans, % 84.8'inin lisans, % 4.4'ünün yüksek lisans öğrenimine sahip; % 52.7'sinin sınıf öğretmeni, % 47.3'ünün branş öğretmeni; % 26.4'ünün 1-5 yıl, % 22'sinin 6-10 yıl, % 19.3'ünün 11-15 yıl, % 16.6'sinin 16-20 yıl, % 15.9'unun 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında yer aldıkları görülmektedir.

Örneklem oluştururken “çok aşamalı örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle evren, ilçe ölçütünde beş alt tabakaya ayrılmıştır. Her ilçede görev yapan öğretmen sayıları belirlenmiştir ve her ilçeden belirli sayıda okulun seçilmesi her ilçeden ilçenin tamamının temsilde yeterlik dikkate alınarak uygun görülmüştür. Bu ilçedeki okulların seçimi için her ilçede bulunan devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sayılarını içeren bir liste oluşturulmuştur. İlçelerdeki okulların seçimi öğretmen sayısının beşten az olmama koşulunu sağlayan okullar içinden, belirli sayıda ilçelerin okullar listesinden kura ile yansız olarak seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden (Balcı, 2004) faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, çizelgede %95' lik güven düzeyi için ve %4'lük sapma miktarı için esas alındığında 1669 olan öğretmen evrenini 296 öğretmenin; 175 olan okul evrenini 85 okulun temsil edebileceği görülmektedir. Her ilçede örnekleme girecek öğretmen ve okul sayısının belirlenmesi, öğretmenler için tüm ildeki toplam öğretmen sayısına (1669); okullar için tüm ildeki toplam okul sayısına (175) oranlanarak belirlenmiştir. Böylece tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır.

## Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracı olarak kullanılan “ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirleme ölçeği”, Kayalı (2011) tarafından geliştirilmiş olup, “Yasal güç”, “Zorlayıcı güç”, “Ödül gücü”, “Uzmanlık gücü”, “Karizmatik güç” boyutları olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir. Müdürlerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeğinde katılımcıların verilen

ifadelere ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) büyük ölçüde katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

Alt ölçeklerin madde analizi yapılmış ve yapı geçerliği faktör analizi tekniği ile sınıanmıştır. Bu teknikle her bir ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör analizi, kavramların kuramsal yapılarını karşılaştırmada sıkça kullanılan bir yöntemdir ve ölçme araçlarının yapı geçerliğini saptama yoludur (Balcı, 2004; Büyüköztürk, 2008). Faktör belirlemede, öz değer (eigen value), açıklanan varyans oranı ve faktörlerin öz değerlerine dayalı olarak oluşturulan çizgi grafiği (scree plot) ölçütleri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2008). Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır.

Ön uygulama ile toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle tespit edilmiştir. Beş boyutta da verilerin faktör analizi için uygun olduğu ve Barlett kaykare sonuçlarının ise ( $p=0.00$ ) olduğu hesaplanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları Yasal Güç Kaynağı alt ölçeğin 10 maddeden oluştuğu, madde-toplam korelasyonlarının .30'un üzerinde olduğu; açıkladığı varyansın ,56.7 güvenirlilik katsayısının da (cronbach alpfa) .81 olduğu; Zorlayıcı Güç Kaynağı alt ölçeğinin 8 maddeden oluştuğu açıkladığı varyansın ,63.7 güvenirlilik katsayısının da (cronbach alpfa) .85 olduğu; Ödül Gücü Kaynağı alt ölçeğinin 8 maddeden oluştuğu, açıkladığı varyansın ,68.8 güvenirlilik katsayısının da (cronbach alpfa) .86 olduğu; Uzmanlık Gücü Kaynağı alt ölçeğinin 14 maddeden oluştuğu açıkladığı varyansın ,68.83 güvenirlilik katsayısının da (cronbach alpfa) .94 olduğu; Karizmatik Güç Kaynağı alt ölçeğinin 12 maddeden oluştuğu, açıkladığı varyansın ,72.3 güvenirlilik katsayısının da (cronbach alpfa) .95 olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin toplam güvenirlilik düzeyi de  $\alpha=.90$ 'dır. Ölçeği tüm alt ölçekleri yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Uşak ili sınırları içerisinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç kaynaklarını belirlemede, her boyutta öğretmenlerin okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç kaynaklarına ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Veriler SPSS 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Alt ölçeklerde, ölçek ortalama puanlarının hesaplanmasında ve bu puanlara göre öğretmenlerin alt ölçeklerdeki konumları bakımından karşılaştırılması ve yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç kaynakları belirlenmiştir. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Çözümlemelerde bu puanlar kullanılmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik değerlendirmeler arasında cinsiyet ve branş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi; öğrenim durumu ve kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans (anova) analizi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için; 5.00-4.20 (tamamen katılıyorum); 4.19- 3.40 (büyük ölçüde katılıyorum); 3.39- 2.60 (orta düzeyde katılıyorum); 2.59-1.80 (az katılıyorum); 1.79-1.00 (hiç katılmıyorum) aralıkları kullanılmıştır.

## Bulgular

### Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yasal Güç Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1  
*Yasal Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kadın	141	35.34	7.20	292	-.475	.807
Erkek	153	35.75	7.37			

(\*)p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(292) = -.475, p > 0.05$ ].

### **Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yasal Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2  
*Yasal Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	42.507	2	21.25	.399	.672
Gruplar içi	15516.228	291	53.32		
Toplam	15558.735	293			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 2’deki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(2-291) = .399; p > 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç alt boyutundaki öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### **Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Yasal Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.



Tablo 3  
Yasal Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Sınıf Öğretmeni	156	35.19	7.41	289	-.793	.779
Branş Öğretmeni	135	35.87	7.21			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(289) = -.793, p > 0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

### Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Yasal Güç Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4  
Yasal Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	123.669	4	30.917	.579	.678
Gruplar içi	15435.066	289	53.409		
Toplam	15558.735	293			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(4-289) = .579; p > 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç alt boyutundaki öğretmen görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

## Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5  
*Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	T	p
Kadın	143	17.94	5.397	294	-1.997	.025
Erkek	153	19.31	6.381			

(\*)p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(294) = -1.997, p < 0.05$ ]. Erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 19.31$ ) ortalama ile ( $\bar{X} = 17.94$ ) ortalama gösteren bayan öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin daha fazla zorlayıcı güç kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin erkek öğretmenler üzerinde, bayan öğretmenlere oranla makamından kaynaklanan zorlayıcı gücü daha fazla kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir.

## Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6  
*Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	57.585	2	28.793	.811	.446
Gruplar içi	10407.874	293	35.522		
Toplam	10465.459	295			

(\*)p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 6'daki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(2-293)= .811$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutundaki öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### **Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

*Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

<b>Branş</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sınıf Öğretmeni	155	14.34	6.15	290	-1.192	.345
Branş Öğretmeni	137	15.20	6.19			

(\*) $p<0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 7'de görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin görüşleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(290) = -1.192$ ,  $p>0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

### **Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

*Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	55.124	4	13.781		
Gruplar içi	11109.384	290	38.308	.360	.837
Toplam	11164.508	294			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 8'deki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(4-290) = .360$ ;  $p > 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutundaki öğretmen görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### **Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

*Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Kadın	142	29.30	6.23			
Erkek	153	28.58	7.07	293	.925	.188

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 9'da görüldüğü gibi katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(293) = .925$ ,  $p > 0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

## Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

*Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	73.059	2	36.530	.815	.444
Gruplar içi	13090.446	292	44.830		
Toplam	13163.505	294			

(\*)p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 10'daki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(2-292)= .815; p>0.05]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutundaki öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

## Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

*Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	156	28.55	6.94	291	-.909	.312
Branş Öğretmeni	137	29.26	6.39			

(\*)p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin görüşleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. [ $t(291) = -.909, p > 0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

### **Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

*Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar arası	90.012	4	22.503		
Gruplar içi	13073.494	290	45.081	.499	.736
Toplam	13163.505	294			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 12’deki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(4-290) = .499; p > 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutundaki öğretmen görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### **Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13

*Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kadın	143	55.20	11.66	294	3.316	.010
Erkek	153	50.12	14.88			

(\*)p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 13'te görüldüğü gibi katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bayan öğretmenler ( $\bar{X} = 55.20$ ) ortalama ile ( $\bar{X} = 50.12$ ) ortalama gösteren erkek öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin daha fazla uzmanlık gücü kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin bayan öğretmenler üzerinde, erkek öğretmenlere oranla uzmanlık gücünü daha fazla kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir.

### **Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

*Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	155.539	2	77.769	.416	.660
Gruplar içi	54768.340	293	186.923		
Toplam	54923.878	295			

(\*)p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 14'teki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(2-293)= .416; p>0.05]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü alt boyutundaki öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

*Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	155	51.77	13.79	290	-.779	.754
Branş Öğretmeni	137	53.02	13.49			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 15’te görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(290) = -.779$ ,  $p > 0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

### Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

*Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	837.260	4	209.315	1.122	.346
Gruplar içi	54080.449	290	186.484		
Toplam	54917.708	294			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı



Tablo 16'daki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(4-290)= 1.122$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık gücü alt boyutundaki öğretmen görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### **Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17

*Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Kadın	142	48.74	10.19	293	3.702	.006
Erkek	153	43.86	12.25			

(\*) $p<0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 17'de görüldüğü gibi katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bayan öğretmenler ( $\bar{X} = 48.74$ ) ortalama ile ( $\bar{X} = 43.86$ ) ortalama gösteren erkek öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin daha fazla karizmatik güç kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin bayan öğretmenler üzerinde, erkek öğretmenlere oranla karizmatik güçlerini daha fazla kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir.

### **Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

*Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	85.280	2	42.640	.318	.728
Gruplar içi	39103.690	292	133.917		
Toplam	39188.969	294			

Tablo 18'deki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(2-292) = .318$ ;  $p > 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç alt boyutundaki öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### **Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

*Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	156	46.08	11.74	291	-.127	.731
Branş Öğretmeni	137	46.26	11.39			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 19'da görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. [ $t(291) = -.127$ ,  $p > 0.05$ ]. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre manidar biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

## Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20  
*Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	434.906	4	108.727	.811	.519
Gruplar içi	38750.849	289	134.086		
Toplam	39185.755	293			

(\*) $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 20’deki analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F(4-289) = .811$ ;  $p > 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından karizmatik güç alt boyutundaki öğretmen görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin yasal güç ve ödül gücü kullanımına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bağlamda Zafer’in (2008) ve Özasan’ın (2006) yapmış oldukları araştırmalarının bulgularına göre de yöneticilerin kullandıkları yasal güç ve ödül gücü yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu araştırma bulgularına dayanarak, okul yöneticilerinin yasal ve ödül gücünü erkek ve bayan öğretmen ayırımı yapmaksızın tüm öğretmenlere eşit bir şekilde kullanmakta oldukları söylenebilir.

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 19.3$ ) ortalama ile ( $\bar{X} = 17.9$ ) ortalama gösteren bayan öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin daha fazla zorlayıcı güç kullanmakta olduklarını ifade

etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin erkek öğretmenler üzerinde, bayan öğretmenlere oranla makamından kaynaklanan zorlayıcı gücü daha fazla kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir. Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermesi, Terzi ve Kurt' un yaptığı (2005) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Bu araştırmaya göre otoriter yönetici davranışlarının öğretmenler tarafından algılanmasında cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılığın olduğu gözlenmektedir. Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre yöneticilerin daha otoriter olduğunu belirtmektedir.

Bayan öğretmenler ( $\bar{X} = 55.20$ ) ortalama ile ( $\bar{X} = 50.12$ ) ortalama gösteren erkek öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin daha fazla uzmanlık gücü kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin bayan öğretmenler üzerinde, erkek öğretmenlere oranla uzmanlık gücünü daha fazla kullanmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bayan öğretmenler ( $\bar{X} = 48.74$ ) ortalama ile ( $\bar{X} = 43.86$ ) ortalama gösteren erkek öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin daha fazla karizmatik güç kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdürlerinin bayan öğretmenler üzerinde, erkek öğretmenlere oranla karizmatik güçlerini daha fazla kullanmakta olduklarını bunun nedeninin de karşı cinsi etkileme güdüsünden kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna [ $F(2-291) = .399$ ;  $p > 0.05$ ]; zorlayıcı güç boyutuna [ $F(2-293) = .811$ ;  $p > 0.05$ ]; ödül gücü boyutuna [ $F(2-292) = .815$ ;  $p > 0.05$ ]; uzmanlık gücü boyutuna [ $F(2-293) = .416$ ;  $p > 0.05$ ] ve karizmatik güç boyutuna [ $F(2-292) = .318$ ;  $p > 0.05$ ] göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Zafer'in (2008) yapmış olduğu araştırmanın bulgularına göre de yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç boyutlarına ilişkin, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumu bakımından anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu sonuçların, araştırma ile elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak, okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanmada, öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir.

Öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna [ $t(289) = -.793$ ,  $p > 0.05$ ]; zorlayıcı güç boyutuna [ $t(290) = -1.192$ ,  $p > 0.05$ ]; ödül gücü boyutuna [ $t(291) = -.909$ ,  $p > 0.05$ ]; uzmanlık gücü boyutuna [ $t(290) = -.779$ ,  $p > 0.05$ ] ve karizmatik güç boyutuna [ $t(291) = -.127$ ,  $p > 0.05$ ] göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu araştırma bulgularına dayanarak, okul müdürlerinin

örgütsel güç kaynaklarını kullanmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç boyutuna [  $F(4-289) = .579; p>0.05$ ]; zorlayıcı güç boyutuna [  $F(4-290) = .360; p>0.05$ ]; ödül gücü boyutuna [  $F(4-290) = .499; p>0.05$ ]; uzmanlık gücü boyutuna [  $F(4-290) = 1.122; p>0.05$ ] ve karizmatik güç boyutuna [  $F(4-289) = .811; p>0.05$ ] göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Zafer'in (2008) yapmış olduğu araştırma bulgularına göre yöneticileri değerlendiren öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç boyutlarına ilişkin görüşleri arasında kıdemleri bakımından anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını kullanmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda probleme ilişkin aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Okul müdürlerine, örgütsel güç kaynaklarının neler olduğu (yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç) ve örgütsel güç kaynaklarını daha etkili kullanabilme yolları hakkında hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

2. Okul müdürlerinin kaynağını örgütün varlığından alan yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünden ziyade kaynağını müdürün kişisel özelliklerinden alan uzmanlık ve karizmatik güçleri kullanmaları konusunda bilgilendirilmeleri için seminerler düzenlenmelidir.

3. Korkuya ve cezaya dayanan zorlayıcı güç okul müdürlerinin son çare olarak başvurmaları gereken bir güç çeşididir. Korku, ilk anlarda çalışanların itaat etmelerini sağlayabilir fakat uzun vadede çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yapar, bazı durumlarda dirençle karşılaşılır ve motivasyonu yok eder. Bu olumsuz durumlar konusunda okul müdürleri bilgilendirilmelidir.

4. Ödüllendirme, çalışanları motive eden, iş verimlerini arttıran, örgütsel bağlılığı yükselten önemli bir unsurdur. Ödüllendirme sadece maddi kaynaklarla da yapılmaz. Çalışanların olumlu davranışlarının örnek gösterilmesi, yaptığı işte başarılı olan öğretmenlerin takdir edilmesi, yeni girişimler konusunda öğretmenlere destek olunması da bir nevi ödüldür. Okul müdürleri, ödül gücünün bu olumlu etkileri konusunda bilgilendirilmeli ve gerektiği yerde ödül gücünü kullanmaları konusunda teşvik edilmelidir.

5. Okul müdürleri seçilirken sadece kanun ve yönetmelikler hakkındaki teorik bilgilerine değil, yönetim alanındaki bilgi ve yeterliklerine de bakılmalıdır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmaya ilişkin aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesinde, nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılmalıdır.

2. Ortaöğretim okulları kapsamında okul türlerini dikkate alarak okul yöneticilerinin kullanmış oldukları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırmalar yapılmalıdır.

3. Böyle bir çalışma, ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı, sosyal ve kültürel yapısı göz önüne alınarak, değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.

4. Benzer araştırma, özel okullar içinde için de yapılarak, devlet okulları ile özel okullar karşılaştırılabilir.

5. Okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç kaynaklarını belirlemek için yapılan bu araştırma öğretmen görüşlerinin yanında okul yöneticilerinin görüşleri de alınarak öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılabilir.

6. Bu çalışmanın bulgularından yararlanarak, araştırmanın kapsamı daha daraltılarak derinlemesine araştırma yapılabilir.

7. Okul müdürlerinin kullanmış oldukları güç kaynakları velilere ve öğrencilere sorularak araştırılabilir.

8. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına öğretmenlerin vermiş oldukları tepkiler, kullanılan gücün öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılabilir.

### Kaynaklar

- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.htm> adresinden 2 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 73-84.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Birgi, B. (2006). Eğitimde yönetsel gücün etkili kullanımı.<http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/ekim/birgi.htm> adresinden 2 Nisan 2011 tarihinde alınmıştır.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları, ve yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Coşkun, R. ve Aydın, Ş. (2007). Örgütsel güç araçsallaştırılabilir mi? Sakarya üniversitesi örneği. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 76-83.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304-332.
- Gürsel M. ve Özasan, G. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351 -370.
- İşbilir, H. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şener, B. F. (2007). *Orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi* (3.Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: ARIKAN Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*.

Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Üstüner, M. (1999). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yayla, H. E. (2006). *Güç ve yetki ilişkilerinin muhasebe bilgisi kararları üzerindeki etkisi: Türkiye'deki özel hastaneler üzerine yapısal bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

### Extended Abstract

Power in terms of organizational power , simply as a potential force , in broad sense to influence the behaviour, changing the course of event, dealing with resistances and enabling people to act in this direction, it is defined as the potential ability to gain them.

Organizational power is the mechanism through which conflict gets resolved. Managing organizational conflict and power is one of an organization's major priorities because these factors determine which decisions the organization makes and therefore ultimately its survival.

It is obvious that effective manager increase the contribution of the employees to the organization and this can be achieved by using the power properly. Because the power style of the manager effects the efficiency of the employees. It is important to have an effective management that the managers have power for guiding the persons and groups in motivating them to the goals to be achieved. Concept of power is valid at every environment in the human relations at every level of management. The managers have to use their power sources in the most proper way to make them fully functional.

School managers have to use some behaviors to manage employees in school. In order to manage employees, all managers should use some affection tactics. One of them is being powerful. Power in organization is usually defined as “affection and direction power of other people”. Moreover, power is a skill that forces peoples to action and control the rewards. Power is usually used with formal power but also it includes informal power, as well. Managers in organizations usually use five type of power source: Legitimate power, coercive power, reward power, referent power, and expert power.



Managers success in organizations depend on the effective usage of the power to the peripherals. Managers asked to have the power and to control the juniors to the aims of organization. This fact is valid in educational organizations , too. Because of this fact , it is required to research the power source used by managers to control teachers according to the aims of organization to what extent. The purpose of this study is to determine power sources of expert power , coercive power , reward power, charismatic power in terms of some variables (gender, educationd status, branch and seniority)

This research, aiming to identify the power soures that school master serving in primary schools connected to Ministry of Education, is a screening model.

There are 175 government primary school in the are of investigation and 1669 teachers are working in those official primary schools. The number of school that will take place in the sample has been determined as 85, and the number of teachers are 296.

The scale “to determine the power source of organizational power primary school masters using scale” is imprawed by Kayalı, used as a means of data collection, and it consists of five dimensions “Legal power “ coercive power, Reward power, Expert power, Charismatic power. To defermine the relation of reponses given by perticipants, Likert tyne dessificationien is usedscale, is tamed by these options. (1) disagree, (2) agree (insufficient), (3) moderately agree, (4) largely agree, (5) completely agree form.

The use of (legal) power and reward power at school masters doesn't show meaminglul difference according to gender variable. Coercive power, as meanigful difference according to gender variable Male teachers expres that school masters are using much mere coercive power, compared to female teachers.

According to this study it is observed that there is a significant difference in perception of strict master . Male teachers state that school masters are more strict while female teachers think that it is not. FemaleTeachers express that school masters are using more expert power and charismatic power. This result school masters use more expert and charismatic power on female teachers than they use on male teachers.

Teachers opinions shows that there is no significant difference according to legal, coercive, reward, expert and charismatic power. If we look at branch and seniority variables. It is seen that there is no significant difference according to legal, coercive, reward, expert and charismatic power dimensions. Based on the findings of this research, school masters usage of power source doesn't show significant difference according to teachers points of view.