

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Çıktılara Etkisinin İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması*

Examining the Effect of Power Sources Used by School Administrators on Organizational Outcomes: A Meta- Analysis Study

Emine DOĞAN¹

¹Çiğli İlkokulu, Millî Eğitim Bakanlığı. dgnemn@gmail.com

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 29.04.2022

Yayına Kabul Tarihi: 19.06.2022

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik üzerindeki etki düzeyini araştırma sentez yöntemlerinden biri olan meta-analiz yaklaşımı kullanarak araştırmaktır. Bu amaçla okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili Türkiye bağlamında yapılmış yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları ile hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler veri tabanları aracılığıyla incelenmiş, 19 çalışma analize dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücünün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel güven duyguları arasında pozitif yönde ve zayıf; örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları ile negatif yönde zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı gücün ise örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ile pozitif yönde çok zayıf, örgütsel sinizm ile negatif yönde ve çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenleri sosyal, psikolojik ve performans açısından etkileyen güç kaynaklarının örgütsel çıktılarına dayalı meta-analiz sonuçlarının hem teorik hem de uygulamada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Güç kaynakları, Okul yöneticileri, Etki büyüklüğü, Meta-analiz

***Alıntılama:** Doğan, E. (2022). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel çıktılara etkisinin incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1337-1369.

ABSTRACT

It was aimed in the study to investigate the impact size of the sources of power used by school administrators on organizational citizenship, organizational trust, organizational cynicism, and organizational silence from the perspective of teachers by using meta-analysis approach, which is one of research synthesis methods. For this purpose, 19 studies, including master's and PhD theses written on the sources of power used by school administrators in the context of Turkey and articles published in international peer-reviewed journals, were included in the study through data bases. As a result of the study, a positive and weak relationship was found between the legitimate power, reward power, referent power and expert power used by school administrators and teachers' organizational citizenship behaviors and organizational trust emotions, and a negative and weak relationship was determined between school administrators' said powers and teachers' organizational cynicism and organizational silence behaviors. In addition, a positive and very weak relationship was found between the expert power used by school administrators and organizational citizenship, organizational trust, and organizational silence, and the relationship between school administrators' expert power and organizational cynicism was determined to be negative and very weak. It is thought that the meta-analysis results based on the organizational outputs of the power sources that affect the teachers in terms of social, psychological and performance will contribute both theoretically and practically.

Keywords: Sources of power, School administrators, Effect size, Meta-analysis

GİRİŞ

Hızlı gelişim, dönüşüm ve değişimlerin yaşandığı günümüz toplumları, ancak girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin etkili ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmasıyla bu değişime uyum sağlayabileceklerdir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin en önemli unsurlarından birisi olan öğretmenlerin okullarına karşı duydukları güven ve vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olması önemli görülmekte, okulda yaşanan hadiseler karşısında sessizliğe bürünmeleri ve sinizm davranışları göstermemeleri beklenmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Oldukça dinamik bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu, dolayısıyla okulun gelişimi ve iklimini etkilediğini gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Alga, 2017; Gövez, 2013; Uğur, 2016). Okuldaki bu ilişkileri belirleyen, yönetsel işleyişi ve okul iklimini olumlu ve olumsuz etkileyen unsurlar belirlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin okula karşı

duygu ve tutumlarını etkileyecek okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları yaklaşımının incelenmesi önemli görülmektedir.

Örgüt yönetimini karmaşık bir yapıya büründüren bireyler arası ilişkilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi, sosyal ve ilişkisel bir terim olan gücü doğurmuştur (Can ve Çelikten, 2000). Örgütsel davranışı şekillendiren ve yöneticilerin çeşitli formalarda kullandıkları güç kaynakları, yönetim bilminde uzun süredir ilgi alanı olmuştur. Güç kavramını yönetim bağlamında tanımlayan kişilerden Weber (1947) otorite ile gücü çözümlenmeye çalışmış, Urwick (1944) de işlerin yapılmasını sağlama olarak tanımlamıştır. Güç, en genel olarak başkalarının davranışlarını istedik yönde etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 1995, s. 404). Tanımlardan gücü kişiye veren başkaları olduğu, gücün başkalarıyla etkileşime girildiğinde ortaya çıktığı ve bireyin başkalarının algıladığı kadar güç sahibi olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel anlamda güç ise örgüt yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını eyleme geçirecek işlerin yapılmasını sağlanması olarak tanımlanarak (Aydın ve Coşkun, 2007) yönetme ve yönlendirme becerisini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütte bir yöneticinin gücü elinde bulundurmasının bir gereklilik olduğu, örgüt üyelerini örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde etkilemek amacıyla kullanılan bir araç olduğu ve örgüt başarısının özünde yöneticinin gücünü etkili kullanmasının olduğu söylenebilir.

En önemli sermayesi insan olan okul örgütlerinde güç kaynaklarını kullanma yetkisine sahip ve okulun amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan kişiler okul yöneticileridir (Altinkurt ve Yılmaz, 2013). Etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı için, okul yöneticileri güçlerini kullanırken öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmelidir (Diş ve Ayık, 2016). Okul yöneticilerinin hangi durumlarda hangi güç kaynağından yararlanabileceğini bilmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir. İşini severek yapan, başarılı, üretken, motivasyonu yüksek öğretmen, okul ortamı için önemlidir. Koşar'a (2016) göre okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde etki ve otorite oluşturması öğretmenlerin iş doyumunu, adalet ve bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek biçimde olmalı, aksi takdirde güç kaynaklarının yetersiz veya yanlış kullanılması okulu yaşanılmaz bir ortama dönüştürebilecektir.

Güç kaynakları ile ilgili alanyazın incelendiğinde genelde örgütsel etkilerine odaklandığı görülmektedir. Okullar için okul yöneticilerin kullandığı gücün dayandığı temeller etki alanı, şekli ve güce gösterilen tepkinin bilinmesi önemli görülmektedir. Türkiye’de öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının pek çok örgütsel çıktıyla ilişkilendirildiği çalışmalar görülmektedir. Güç kaynakları ile *örgütsel sessizlik* (Apak, 2016; Bozğöz, 2020; Deviren, 2019; Girgin, 2019; Karaman, 2015), *örgütsel öğrenme* (Çora, 2020), *örgütsel adalet* (Ersoy, 2020), *öğretmen özerkliği* (Gülaktı, 2020), *güç mesafesi* (Zıblım, 2020), *psikolojik sermaye* (Bulut, 2019), *örgütsel vatandaşlık* (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Çevik, 2018; Çınar, 2019), *örgütsel bağlılık* (Kodal, 2019), *yabancılaşma* (Kutlu, 2019), *örgütsel sinizm* (Demir, 2017; Hoşgörür, 2016; Okumuş, 2019), *iş doyumu* (Çubukçu, 2018; Özkul, 2018; Yılmaz ve Altınkurt, 2011), *çatışma yönetimi* (Uğur, 2018), *örgüt iklimi* (Bayrak, Altınkurt ve Yılmaz, 2014), *öğretmen profesyonelliği* (Koşar, Kılınç, Er, Öğdem ve Savaş, 2014), *örgütsel güven* (Altınkurt ve Yılmaz, 2016; Karadağ ve Bektaş, 2013; Levent, Özdemir ve Özhan, 2016; Pars, 2017), *motivasyon* (Polat, 2010), *örgütsel depresyon* (Uçar, 2016) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından, yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının öğretmenlerin tutum, davranış ve tepkilerini, dolayısıyla örgütsel verimliliği ve performansı etkilediği söylenebilir. *Örgütsel vatandaşlık*; bireyin gönüllü olarak örgüt faaliyetlerini verimli bir biçimde yerine getirmesi (Organ, 1988), *örgütsel güven*; yöneticinin dürüstlüğü ile örgüte dair desteği hissetme inancı (Mishra ve Morrissey, 1990), *örgütsel sinizm*; bireyin örgütün bütünlükten yoksun olması inancı (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998), *örgütsel sessizlik*; örgütte bireylerin örgüt ile ilgili konular veya sorunlarda görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmemesi (Morrison ve Milliken, 2000) olarak tanımlanmaktadır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenleri sosyal, psikolojik ve performans açısından etkilemektedir. Güç kullanımının öğretmenleri olumlu/olumsuz etkilemesi öğrencileri, dolayısıyla da toplumu etkileyebilecektir. Ortaya çıkan bu ilişkilerin hangi düzeyde gerçekleştiğinin tam olarak anlaşılabilmesi için, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık,

örgütsel güven, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmaların birleştirilerek meta-analiz yapılmasının faydalı olacağı düşünölmektedir. Güç kaynakları ile çok sayıda örgütsel değişken arasında korelasyonel çalışmalar bulunmasına karşın, bir konuda en az üç çalışmanın yapıldığı örgütsel değişkenler bu çalışmaya dâhil edilerek meta-analiz için daha güvenilir sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının ilgili konuya ilişkin bütöncöl bir bakış sağlaması açısından önemli görölmekte ve işlevsel olması beklenmektedir. Böylece güç kaynaklarının örgütsel çıktılarına dayalı yapılacak meta-analiz sonuçlarının hem teorik hem de uygulamada faydalı olacağı düşünölmektedir. Bu bağlamda bu çalışma aşağıdaki sorulara cevap bulmayı amaçlamaktadır:

- 1) Okul yöneticilerinin kullandığı yasal, ödöl, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının örgütsel vatandaşlığa, örgütsel güvene, örgütsel sinizme ve örgütsel sessizliğe etki düzeyi nedir?

Güç Kaynakları

Araştırmalar gücün örgütün hiyerarşik yapısı dikkate alınarak yapılandırıldığını ve bir kaynağa bağlı olduğunu tespit etmiştir (Afzalur Rahim, 1986; Burke ve Wilcox, 1971; French, Raven ve Cartwright, 1959; Raven, 1993; Raven, 2008; Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998; Schriesheim, Hinkin ve Podsakoff, 1991). Örgütsel güç kaynaklarını French ve Raven (1959) kişi, takım, grup ve örgütler arasındaki etkileşimleri gözlemleyerek oluşturdukları ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beş temel güç türü şeklinde sınıflandırmıştır. Yasal güç, ödöl gücü ve zorlayıcı güç yöneticilerin örgütteki pozisyonundan kaynaklandığından *makam*, karizmatik güç ve uzman gücü ise bireysel özellikleri içerdiğinden *kişilik* gücü olarak sınıflandırılmaktadır. Bu beş güç kaynağının hem avantajları hem de dezavantajları vardır (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Ödöl Gücü

Temelini ödülleri etkili kullanabilme yeteneğinden alır (French vd., 1959). Astların istediği şeyi verme ya da istemediği şeyi ortadan kaldırma gibi onları maddi-manevi

memnun edecek her şey için üstlerinin isteklerine itaat ettikleri güç türüdür (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Nitekim Özkalp ve Kirel (2003) astların kendilerine yarar sağlayacağını düşündükleri neticeler için daha olumlu yanıtlar verdiğini ve kendi istekleriyle taleplere boyun eğdiklerini belirtmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının 2013 yılında yaptığı mevzuat değişikliği nedeniyle (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013) ödül yetkisi kısıtlansa da öğretmenlerin yöneticileri tarafında takdir edilmesi, gönüllü katılımlarının ve yaratıcı düşüncelerinin desteklenmesi ödül sayılabilir.

Zorlayıcı Güç

İçinde baskı, korku ve endişe barındıran, isteklere uymayan birinin cezalandırılması algısına dayanan güç türüdür (French vd., 1959). Bunlar dışlama, azarlama ve küçük düşürme gibi birine acı çektirmeye yönelik psikolojik yaptırımlar olabildiği gibi sahip olduklarının elinden alınmasını içeren maaş, terfi ve imtiyazı geri çekebilme ya da işten atma gibi personelin istemediği durumlar olabilmektedir (Rahim, 1989). Bu nedenle ödül gücünün zıddı olduğu söylenebilir. Bayrak (2001) zorlayıcı gücün öğretmenlerde olumsuz duygulara, işi yavaşlatmaya, okula geç gelmeye, işini ihmal etmesine yol açtığını tespit etmiştir. Bu nedenle okul yöneticisinin zorlayıcı gücü kullanırken dikkatli olması, mümkün mertebe bu gücü kullanmaktan kaçınması gereklidir.

Yasal Güç

Çalışanın belli kural ve sözleşmeler çerçevesinde, hiyerarşik yapı içerisinde yöneticinin sahip olduğu konum ve yetkilerine bağlı olarak gücünü kabul etmesiyle oluşmaktadır. Zorunluluk ya da sorumluluk hissi verdiği için meşru ya da rasyonel güç olarak da adlandırılabilir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003). French ve Raven'e (1959) göre yasal güç, ödül ve ceza yetkisini barındırdığından zorlayıcı ve ödül gücü ile yakından ilişkilidir. Türkiye'de okullar bürokratik bir yapıya sahip olduğundan ve okul yöneticileri makamlarına atama ile geldiklerinden, Millî Eğitim Bakanlığının gücünü kabul eden bir öğretmen, bakanlığın okul müdürüne sağlamış olduğu konum gücünü de kabul etmiş sayılır (Karakas, 2018). Yasal güç okul müdürünün olmazsa olmazıdır.

Aksi takdirde yasal olmayan güç savaşları ile karşılaşılabılır. Ancak yasal gücü fazla kullanması da zorlayıcı güç olarak algılanmasına ve olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Uzmanlık Gücü

Yöneticinin sahip olduğu deneyim ve bilgi birikiminin astları tarafından üstün kabul edilmesiyle ona kattığı güç çeşididir. Bu güç türü çalışanların performansı ve işle ilgili tutumlarında oldukça önemli bir role sahiptir (Yukl ve Falbe, 1991). Yönetici mantıklı argümanlar ve güvenilir kanıtlar sunarak, pratik bilgi ve analitik yeteneği ile etkiler (Yukl, 2013). Zafer (2008) yöneticinin uzmanlık gücünü etkisinin aldığı kararlar başarıya ulaştığında arttığını, başarısızlığa neden olduğunda ise azaldığını tespit etmiştir. Zafer, bu nedenle yöneticinin gereksiz açıklamalardan kaçınmasını ve kararlarını gözden geçirmesini önermektedir. Öğretmenlerin bilgi ve becerileri yüksek okul yöneticilerine inanacağı, güveneceği ve etkileneceği açıktır. Bu doğrultuda okul yöneticileri yetenek, bilgi ve birikimlerini kullanarak işlerin yaptırılmasını sağlayabilir, donanımları sayesinde problemlere etkili çözüm önerileri sunabilirler.

Karizmatik Güç

Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri ve çalışanlarla kurduğu iletişimdeki başarısı nedeniyle saygı ve hayranlık duyulan, değer verilen, ilham veren, örgütte benimsenen kişiler olarak görülmelerini sağlayan güçtür (Ward, 1998). Karizma, rahat olmayı, kendine güven duymayı, bir enerji ya da canlılığı içerdiğinden bireyin başkalarına tepki vermesinden çok başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir (Özaslan, 2006). Karizmatik güç bağlılık, saygı, güven ve sadakat duygularını içinde barındırır (Varoğlu, 2013). Karizmatik güç sahibi okul yöneticisi okulun yönetimi ve öğretmenlere karşı tutumunda örnek alınan ve saygı duyulan kişiler olabilirler. Dolayısıyla okulu olumlu yönde değiştirme olanağına sahip olabilirler (Northouse, 2016). Nitekim Can (2009) karizmatik güce sahip okul yöneticisinin güvene dayalı bir okul iklimi oluşturduğu ve sorumlulukların öğretmenler tarafından içselleştirildiğini tespit etmiştir. Böyle bir öğretmen yöneticinin onayını almak için büyük fedakarlıklar yapmaya hazır olacaktır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç) ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkilere bütünsel bir bakış açısı kazandırmak ve konuların daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla bu çalışmada meta-analiz yöntemi uygulanmıştır. Bilimsel araştırmalarda tekil araştırma sonuçlarının yetersiz kalması ve bulguların sentezlenme ihtiyacı, birden çok araştırmanın sonuçlarının birleştirilmesini sağlayan bilimsel araştırma yöntemlerinin gelişmesini sağlamıştır (Çoğaltay, 2014). Meta-analiz, bir konu ile ilgili yapılmış, birbirinden bağımsız, birden fazla araştırmanın sonuçlarını birleştirme, istatistiksel analizini yapma ve bu çalışmaları yeniden yorumlayarak genel bir yargıya varma yöntemidir (Hunter ve Schmidt, 1990). Meta-analiz yöntemiyle araştırmacılar, çeşitli araştırmaların sonuçlarını özetleyebilmektedirler (Chin, 2007). Korelasyon çalışmalarında meta-analiz, ilgili çalışmalardaki verileri birleştirerek ortalama etki büyüklüğü değeri ile homojenliği belirlemeyi amaçlamaktadır. Korelasyon araştırmalarında iki sürekli değişken arasında hesaplanan “r” değeri bir etki büyüklüğü indeksidir (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2013). Bu bağlamda, yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyonel araştırmaların sonuçlarını bir araya getirerek genel durumu görmeyi amaçlayan bu çalışma meta-analiz yöntemi ile yürütülmüştür.

Verilerin Toplanması

Meta-analize dâhil edilecek çalışmaları belirlemek için araştırmanın amacına uygun makaleler ve tezler incelenmiştir. Bu doğrultuda Google Scholar, ULAKBİM, YÖK Ulusal Tez Merkezi, EBSCO veri tabanları 18 Mayıs 2021 tarihine kadar taranmıştır. “Güç tipleri”, “güç türleri”, “örgütsel güç”, “güç algısı”, “güç temelleri”, “gücün kullanımı” anahtar kelimeleri ile “yönetici”, “müdür” ve “lider” kelimeleri ve güç kaynaklarının boyut isimleri Türkçe ve İngilizce farklı şekillerde taranmıştır. Söz

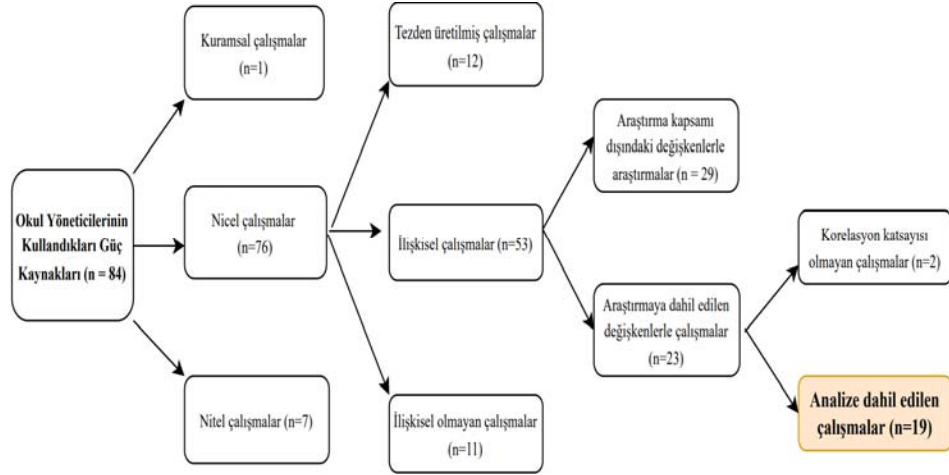
konusu veri tabanlarından okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin toplam 84 çalışmaya ulaşılmıştır.

Çalışmaya Dâhil Etme Kriterleri

Meta-analiz çalışmalarında yanlılığı minimuma indirmek ve meta-analizin tekrarlanabilir olmasını sağlamak amacıyla çalışmaya dâhil etme kriterleri belirlenmektedir (Petitti, 2001). Meta-analize veri sağlayacak araştırmaları seçmek için kullanılan kriterler şunlardır:

- Araştırmanın Türkiye örnekleminde gerçekleştirilmesi,
- Makalelerin hakemli dergide yayınlanması,
- Tezlerin YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yayınlanması,
- Analiz birimi olarak öğretmen örneklemine dayalı olması,
- Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik değişkenlerinden en az biri ile arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- İlgili değişkenleri ölçmek için geçerli ve güvenilir ölçme araçları kullanılmış olması,
- Pearson korelasyon katsayısı (r) değerini ve örneklem büyüklüğünü içermesi,
- Güç kaynakları ile ilişkilendirilen değişkenin toplam puanına ilişkin korelasyon katsayısını içermesidir.

Çalışmada belirlenen ölçütlere uygun araştırmaları belirlemek amacıyla alanyazın taraması yapılmıştır. İlk olarak anahtar kelimelerle tarama yapılmış, eğitim alanında ve farklı disiplinlerde yapılan çalışmalar ayrıştırılmıştır. Eğitim alanında ulaşılan çalışmalar içinden öğretim üyelerinin güç kullanımı ve öğretmenlerin sınıfta kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin çalışmalar çıkarılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını konu edinen çalışmalardan dâhil edilme kriterlerine uygun 19 çalışmanın dâhil edilme akış diyagramı Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Alanyazın Taramasıyla Erişilen Kaynakların Meta-Analize Dâhil Edilme Sürecini Gösteren Akış Şeması.

Kodlama Süreci

Araştırma kapsamına dahil edilecek çalışmalar belirlendikten sonra belirlenen temalar çerçevesinde gruplanması kodlama sürecini oluşturur (Dinçer, 2014). Yanlılığı en aza indirebilmek, süreci şeffaf ve titiz bir şekilde yürütebilmek için Excel programında kodlama formu oluşturulmuştur. Analizler düzenlenen kodlama formuna göre yapılmıştır. Kodlama formu ilgili değişken, yazar(lar), örneklem sayısı, korelasyon değeri, kullanılan ölçek, çalışmanın yapıldığı bölge, yayın türü ve okul türüne ait nitel ve nicel değerlerden oluşmaktadır. Her bir güç kaynağı (yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç) için bu şekilde ayrı olarak toplamda 5 form hazırlanmıştır.

Etik Kurallara Uygunluk

Bu araştırmada meta-analiz yöntemi kullanıldığı için etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Verilerin Analizi

Meta-analiz çalışmalarında veri analiz süreçleri, analize dâhil edilen örneklemeler temel alınarak, bağımsız çalışmalardan elde edilen bulguların sentezlenmesi, analizlerinin kullanılması ve bu analizler sonucu istatistiksel sonuçların üretilmesini içermektedir (Cooper, 2009). Meta-analiz çalışmasının temel birimi etki büyüklüğü değeridir ve her bir çalışma için hesaplanır. Bu değer iki değişken arasındaki ilişkinin ya da uygulama etkisinin büyüklüğünü yansıtan standart bir ölçüm değeridir. (Hedges ve Olkin, 1985).

Meta-analize dâhil edilen çalışmaların analizi CMA 2.0 [Comprehensive Meta-Analysis 2.0] programı ile yapılmıştır. Bu çalışmada, etki büyüklüğünün hesaplanmasında korelasyon katsayılarının kullanıldığı korelasyonel meta-analitik yöntem kullanılmıştır. Korelasyonun incelendiği çalışmalarla yapılan meta-analiz, ilgili verilerin bir araya getirilerek ortalama etki büyüklüğü değeri ve homojenliği tespit etmeyi amaçlamaktadır. Meta-analiz çalışmalarında *sabit etkiler modeli* ve *rastgele etkiler modeli* olmak üzere iki temel model bulunmaktadır. Hangi modelin kullanılacağına karar verirken, meta-analize dâhil edilen araştırmaların özelliklerinin hangi modelin ön koşullarını sağladığına bakılması gerekmektedir. Daha geniş bir popülasyon için genelleme yapılması amaçlandığından ve bu çalışmada yer alan çalışmaların işlevsel olarak eşit olmadığı düşünülerek rastgele etkiler modeli kullanılmıştır (Borenstein vd., 2013). Ayrıca Cohen, Manion ve Morrison'un (2013) korelasyonel meta-analiz yöntemi için önerdiği sınıflandırması kullanılmıştır [“00 – .10” çok zayıf, “.11 – .30” zayıf, “.31 – .50” orta, “.51– .80” güçlü, “.81 ≤” çok güçlü].

Ulaşılan araştırmalarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları üç çalışmada 3 boyut olarak, diğer araştırmalarda ise 5 boyutun tamamı şeklinde ele alınmıştır. Güç kaynakları ölçeklerinin toplam puanı alınmadığından her güç türü ile yapılan korelasyon değerleri ayrı ayrı analiz edilerek raporlanmıştır. Böylece yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutları analiz kapsamında temel alınmıştır.

Yayım Yanlılığı

İncelenen bir konudaki araştırmaların bütününe yayımlanmamış olma hipotezi yayım yanlılığına dayanmaktadır. Özellikle aralarında düşük ilişki düzeyinin belirlendiği ya da anlamlı ilişkilerin tespit edilmediği araştırmalar yayınlanmaya layık bulunmadığından, meta-analiz çalışmalarında toplam etki büyüklüğü değerini olumsuz yönde etkilemekte ve ilgili değer yanlı olarak yükselmektedir. Kayıp verilerden kaynaklı olan bu durumun fazlalığı bazı durumlarda toplam etki düzeyini negatif yönde de etkileyebilmektedir (Borenstein vd., 2009). Meta-analizlerde yayım yanlılığının varlığı bazı istatistiksel yöntemler yardımıyla incelenebilmektedir. Bu çalışmada Orwin's Fail-Safe N analizi, Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle, Egger'in regresyon testi ve Kendall's Tau katsayısı kullanılarak yayım yanlılığı olasılığı incelenmiştir.

Tablo 1. Yayım Yanlılığı Bulguları

	Çalışma Sayısı	Klasik Fail-Safe N Sayısı	Duval's ve Tweedy's Kes ve Ekle metodu		Egger Testi	Kendall Tau Katsayısı
			Kesilmiş Çalışma	SOF Gözlenen değer		
KG-ÖV	5	140.00000	0	.28	.48	.31
KG-ÖGV	4	133.00000	0	.34	.19	.50
KG-ÖSİ	4	63.00000	0	-.20	.47	.50
KG-ÖSE	5	39.00000	1	-.00	.45	.50
ÖG-ÖV	5	177.00000	0	.24	.17	.16
ÖG-ÖGV	5	259.00000	0	.33	.38	.31
ÖG-ÖSİ	4	298.00000	0	-.43	.40	.50
ÖG-ÖSE	6	2.00000	2	-.05	.38	.17
ZG-ÖV	5	158.00000	0	.28	.14	.50
ZG-ÖGV	5	22.00000	0	.10	.47	.31
ZG-ÖSİ	4	3.00000	0	-.06	.40	.50
ZG-ÖSE	6	24.00000	0	.09	.40	.09
UG-ÖV	4	112.00000	1	.28	.35	.24
UG-ÖGV	5	344.00000	0	.38	.24	.31
UG-ÖSİ	3	151.00000	0	-.40	.45	.30
UG-ÖSE	3	57.00000	0	-.19	.00	.05
KG-ÖV	4	112.00000	1	.28	.35	.24
KG-ÖGV	5	190.00000	0	.38	.24	.31
KG-ÖSİ	3	120.00000	0	-.40	.45	.30
KG-ÖSE	3	57.00000	0	-.19	.00	.05

KG: Karizmatik Güç, ÖG: Ödül Gücü, ZG: Zorlayıcı Güç, UG: Uzmanlık Gücü, KG: Karizmatik Güç, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık, ÖGV: Örgütsel Güven, ÖSİ: Örgütsel Sinizm, ÖSE: Örgütsel Sessizlik

Tablo 1’de görüldüğü gibi Egger’s regresyon katsayısının .05’ten büyük olması, Kendall’s Tau iki kuyruklu p değerlerinin .05’ten büyük olması, Klasik fail-safe N analizine göre meta-analizin geçersiz sayılabilmesi için eklenmesi gereken çalışma sayısının fazla olması, Duval ve Tweedie’nin kes ve ekle yönteminde, düzeltilmiş değerdeki yayın sayısının büyük çoğunlukla olmaması, sadece birkaç meta-analiz için az sayıda yayım eklenmesi okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile belirli örgütsel çıktılar arasındaki meta analiz çalışmasında yayım yanlılığı olmadığını göstermektedir.

BULGULAR

Bu bölümde analize dâhil edilen çalışmaların listesi, genel etki büyüklükleri ve heterojenlik testi sonuçları açıklanmıştır. Tablo 2’de analize dâhil edilen çalışmalara ait bilgiler sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmalara Ait Bilgiler

Yazar(lar)	Değişken	n	Ölçek türü	Örneklem bölgesi	Yayın türü
1. Altinkurt ve Yılmaz, 2012	Örgütsel vatandaşlık	275	Zafer (2008)	Ege Bölgesi	Makale
2. Altinkurt ve Yılmaz, 2016	Örgütsel güven	376	Yılmaz (2006)	Ege Bölgesi	Makale
3. Apak, 2016	Örgütsel sessizlik	257	Yılmaz ve Altinkurt (2013)	Marmara Bölgesi	Tez
4. Aydın, 2016	Örgütsel sessizlik	450	Aslanargun (2009)	Ege Bölgesi	Tez
5. Bozgöz, 2020	Örgütsel sessizlik	519	Zafer (2008)	Marmara Bölgesi	Tez
6. Çevik, 2018	Örgütsel vatandaşlık, Örgütsel sinizm	381	Zafer (2008)	Akdeniz Bölgesi	Tez
7. Çınar, 2019	Örgütsel vatandaşlık	366	Zafer (2008)	İç Anadolu Bölgesi	Tez
8. Demir, 2014	Örgütsel vatandaşlık	212	Yılmaz ve Altinkurt, 2013	İç Anadolu Bölgesi	Tez

Yazar(lar)	Değişken	n	Ölçek türü	Örneklem bölgesi	Yayın türü
9. Demir, 2017	Örgütsel sinizm	436	Zafer (2008)	Marmara Bölgesi	Tez
10. Demirel, 2012	Örgütsel vatandaşlık	450	Rahim (1996)	İç Anadolu Bölgesi	Tez
11. Deviren, 2019	Örgütsel sessizlik	500	Koşar (2008)	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Tez
12. Girgin, 2019	Örgütsel sessizlik	327	Zafer (2008)	Marmara Bölgesi	Tez
13. Hoşgörür, 2016	Örgütsel sinizm	302	Yılmaz ve Altinkurt (2013)	Ege Bölgesi	Makale
14. Karadağ ve Bektaş, 2013	Örgütsel güven	266	Zafer (2008)	Doğu Anadolu Bölgesi	Makale
15. Karaman, 2015	Örgütsel sessizlik	552	Yılmaz ve Altinkurt (2013)	Ege Bölgesi	Tez
16. Levent, Özdemir, Akpolat, 2016	Örgütsel güven	441	Zafer (2008)	Marmara Bölgesi	Makale
17. Okumuş, 2019	Örgütsel sinizm	478	Yılmaz ve Altinkurt (2013)	Marmara Bölgesi	Tez
18. Özhan, 2016	Örgütsel güven	372	Zafer (2008)	Karadeniz	Tez
19. Pars, 2017	Örgütsel güven	510	Aslanargun, (2009)	Karadeniz	Tez

Meta-analize dâhil edilen çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile ilişkisini ele alan örgütsel vatandaşlık ile 5, örgütsel sessizlik ile 6, örgütsel güven ile 5, örgütsel sinizm ile 3 araştırmanın dâhil edildiği görülmektedir. Çevik (2018) araştırmasında güç kaynaklarını hem örgütsel vatandaşlıkla hem de örgütsel sinizmle ilişkilendirmiştir. Araştırma örneklemini farklı bölgelerde ve okul türlerinde görev yapan toplam 7470 öğretmen oluşturmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgütsel Çıktıların İlişkisi

Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere yönelik rastgele etkiler modeline göre meta analiz bulguları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Yasal Güç ile Örgütsel Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi

	n	EB	Z	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	sd	Q	p	I ²
Örgütsel Vatandaşlık	5	.29	4.990	.058	[-.176; 0.404]	4	22.042	.000	81.853
Örgütsel Güven	4	.29	1.229	.238	[-.174; .760]	3	243.265	.000	98.767
Örgütsel Sinizm	4	-.20	-1.243	.162	[-.518; .116]	3	123.133	.000	97.564
Örgütsel Sessizlik	5	-.09	-.795	.113	[-.312; .132]	4	107.473	.000	96.278

EB =etki büyüklüğü; ; Q = ağırlıklı ortalama etki büyüklüklerinin toplam heterojenliği

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Heterojenlik testi için Q ve p değerlerine bakılmıştır. χ^2 anlamlılık tablosu incelendiğinde örgütsel vatandaşlık için Q değeri 22.042 sd=4 için (9.488, p <.05), örgütsel güven için Q değeri 243.265 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sinizm için Q değeri 123.133 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sessizlik için Q değeri 107.473 sd=4 için (9.488, p <.05) büyük olduğundan analize dâhil edilen çalışmaların heterojen olduğu sonucuna varılabilir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı I² değeri de heterojenliğe ilişkin daha net bir sonuç ortaya koymaktadır (Petticrew ve Roberts, 2006). I² değeri, % 25 ise düşük düzeyde, % 50 ise orta düzeyde ve % 75 ise yüksek düzeyde heterojenliği göstermektedir (Cooper, Hedges ve Valentine, 2009). Araştırmada bulunan I² değerleri %81.853, %98.767, %97.564, %96.278 ile heterojenliğin güçlü düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca tüm örgütsel çıktılar için p değerinin (p <.05) anlamlı olması da bulguyu desteklemektedir. Bu nedenle “rastgele etkiler modeli” kullanılmıştır. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan yasal güç (i) örgütsel vatandaşlık ile .29 değerinde zayıf, (ii) örgütsel güven ile .34 değerinde orta, (iii) örgütsel sinizm ile -.20 değerinde negatif yönde ve zayıf, (vi) örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkinin -.09 değerinde negatif yönde ve çok zayıf etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin okula karşı örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin artmasında ve örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik davranışlarının azalmasında okul yöneticilerinin kullandığı yasal güç kaynağının az da olsa etkisi olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere yönelik rastgele etkiler modeline göre meta analiz bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Ödül Gücü ile Örgütsel Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi

	n	EB	Z	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	sd	Q	p	I ²
Örgütsel Vatandaşlık	5	.29	7.629	.038	[-.216; .366]	4	9.489	.050	57.831
Örgütsel Güven	5	.31	1.819	.173	[-.024; .652]	4	229.704	.000	98.259
Örgütsel Sinizm	4	-.42	-5.492	.078	[-.579; -.275]	3	28.423	.000	89.445
Örgütsel Sessizlik	6	-.03	-.163	.214	[-.455; -.385]	5	585.475	.000	99.146

EB = etki büyüklüğü; Q = ağırlıklı ortalama etki büyüklüklerinin toplam heterojenliği

Tablo 4'te verilen Q ve p değerleri ile ilk olarak meta-analizin heterojenliği incelenmiştir. χ^2 anlamlılık tablosu incelendiğinde örgütsel vatandaşlık için Q değeri 9.489 sd=4 için (9.488, p <.05), örgütsel güven için Q değeri 229.704 sd=4 için (9.488, p <.05), örgütsel sinizm için Q değeri 28.423 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sessizlik için Q değeri 585.475 sd=5 için (11.071, p <.05) büyük olduğundan analize dâhil edilen çalışmaların heterojen olduğu sonucuna varılabilir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak bulunan I² değerleri %57.831, %98.259, %89.445, %99.146 ile heterojenliğin güçlü düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık dışındaki tüm örgütsel çıktılar için p değerinin (p <.05) anlamlı olması da bulguyu desteklemektedir. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan ödül gücü (i) örgütsel vatandaşlık ile .29 değerinde zayıf, (ii) örgütsel güven ile .31 değerinde orta, (iii) örgütsel sinizm ile -.42 değerinde negatif yönde ve orta, (vi) örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkinin -.03 değerinde negatif yönde çok zayıf etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin ödül gücü kullanmalarının öğretmenlerin okula karşı vatandaşlık davranışlarını ve güven duygularını arttırdığı, okulda yaşanan hadiselerle karşı sinizm ve sessizlik davranışlarını ise azaltacağı yorumu yapılabilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç ile bazı örgütsel çıktılar

arasındaki ilişkilere yönelik rastgele etkiler modeline göre meta analiz bulguları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Zorlayıcı Güç ile Örgütsel Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi

	n	EB	Z	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	sd	Q	p	I ²
Örgütsel Vatandaşlık	5	.26	3.102	.085	[.097; .429]	4	47.076	.000	91.503
Örgütsel Güven	5	.09	.582	.169	[-.232; .428]	3	218.972	.000	98.173
Örgütsel Sinizm	4	-.06	-.397	.150	[-.353; .234]	3	105.751	.000	97.163
Örgütsel Sessizlik	6	.08	.533	.154	[-.220; .384]	5	303.642	.000	98.353

EB =etki büyüklüğü; Q = ağırlıklı ortalama etki büyüklüklerinin toplam heterojenliği

İlk olarak meta-analiz için Tablo 3'te verilen Q ve p değerleri ile heterojenlik testi incelenmiştir. χ^2 anlamlılık tablosu incelendiğinde örgütsel vatandaşlık için Q değeri 47.076 sd=4 için (9.488, p <.05), örgütsel güven için Q değeri 218.972 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sinizm için Q değeri 105.751 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sessizlik için Q değeri 303.642 sd=5 için (11.071, p <.05) büyük olduğundan analize dâhil edilen çalışmaların heterojen olduğu sonucuna varılabilir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak bulunan I² değerleri %91.503, %98.173, %97.163, %98.353 ile heterojenliğin güçlü düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca tüm örgütsel çıktılar için p değerinin (p <.05) anlamlı olması da bulguyu desteklemektedir. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan zorlayıcı güç (i) örgütsel vatandaşlık ile .26 değerinde zayıf, (ii) örgütsel güven ile .09 değerinde çok zayıf, (iii) örgütsel sinizm ile -.06 değerinde negatif yönde ve çok zayıf, (vi) örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkinin .08 değerinde çok zayıf etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücün az da olsa örgütsel sessizliği arttırması önemli bir bulgu olarak görülebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücü ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere yönelik rastgele etkiler modeline göre meta analiz bulguları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Uzmanlık Gücü ile Örgütsel Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi

	n	EB	Z	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	sd	Q	p	I ²
Örgütsel Vatandaşlık	4	.28	4.372	.065	[.156; .409]	3	15.588	.001	80.754
Örgütsel Güven	5	.35	1.925	.183	[-.006; .711]	4	258.484	.000	98.453
Örgütsel Sinizm	3	-.40	-2.808	.143	[-2.808; -.121]	2	48.426	.000	95.870
Örgütsel Sessizlik	3	-.13	-.969	.141	[-.414; .140]	3	42.425	.000	95.286

EB =etki büyüklüğü; Q = ağırlıklı ortalama etki büyüklüklerinin toplam heterojenliği

Uzmanlık gücü ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye yönelik yapılan meta-analiz için Tablo 4'te verilen Q ve p değerleri ile heterojenliğe bakılmıştır. χ^2 anlamlılık tablosu incelendiğinde örgütsel vatandaşlık Q değeri 15.588 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel güven Q değeri 258.484 sd=4 için (9.488, p <.05), örgütsel sinizm Q değeri 48.426 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sessizlik Q değeri 42.425 sd=3 için (7.815, p <.05) büyük olduğundan analize dâhil edilen çalışmaların heterojen olduğu sonucuna varılabilir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak bulunan I² değerleri %80.754, %98.453, %95.870, %95.286 ile heterojenliğin güçlü düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca tüm örgütsel çıktılar için p değerinin (p <.05) anlamlı olması da bulguyu desteklemektedir. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan uzmanlık gücü (i) örgütsel vatandaşlık ile .28 değerinde zayıf, (ii) örgütsel güven ile .35 değerinde orta, (iii) örgütsel sinizm ile -.40 değerinde orta, (vi) örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkinin -.13 değerinde zayıf etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Okul yöneticisinin uzmanlık gücüne sahip olmasının öğretmenlerin okula karşı vatandaşlık davranışlarının ve güven duygusunun artmasını sağladığı, bununla beraber okulda yaşanan hadiseler karşısında sessizlik ve sinizm davranışlarının azalmasını sağladığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları karizmatik güç ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere yönelik rastgele etkiler modeline göre meta analiz bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Karizmatik Güç İle Örgütsel Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi

	n	EB	Z	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	sd	Q	p	I ²
Örgütsel Vatandaşlık	4	.52	2.454	.212	[.105; .935]	3	169.111	.000	98.226
Örgütsel Güven	5	.37	1.885	.197	[-.015; .756]	4	297.786	.000	98.657
Örgütsel Sinizm	3	-.40	-2.565	.158	[-.715; -.096]	2	59.253	.000	96.625
Örgütsel Sessizlik	5	-.18	-2.296	.079	[-.337; -.027]	4	50.716	.000	92.113

EB =etki büyüklüğü; Q = ağırlıklı ortalama etki büyüklüklerinin toplam heterojenliği

Uzmanlık gücü ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye yönelik yapılan meta-analiz için Tablo 4'te verilen Q ve p değerleri ile heterojenliğe bakılmıştır. χ^2 anlamlılık tablosu incelendiğinde örgütsel vatandaşlık Q değeri 15.588 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel güven Q değeri 258.484 sd=4 için (9.488, p <.05), örgütsel sinizm Q değeri 48.426 sd=3 için (7.815, p <.05), örgütsel sessizlik Q değeri 42.425 sd=3 için (7.815, p <.05) büyük olduğundan analize dâhil edilen çalışmaların heterojen olduğu sonucuna varılabilir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak bulunan I² değerleri %98.226, %98.657, %96.625, %92.113 ile heterojenliğin güçlü düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca tüm örgütsel çıktılar için p değerinin (p <.05) anlamlı olması da bulguyu desteklemektedir. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan karizmatik güç (i) örgütsel vatandaşlık ile .28 değerinde zayıf, (ii) örgütsel güven ile .35 değerinde orta, (iii) örgütsel sinizm ile -.40 değerinde orta, (vi) örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişkinin -.13 değerinde zayıf etki büyüklüğüne olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle okul yöneticilerinin sahip olduğu karizmatik güç öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel güven duygularını az da olsa arttırmakta, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışlarını ise az da olsa azaltmaktadır.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile bazı örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmaların bulgularını yorumlamak ve sentezlemektir. Bu amaçla, çalışmalar belirli dahil etme ve hariç tutma kriterleri ile seçilmiş ve analizin sonraki aşamaları için 7.470 katılımcı ile 19 çalışma seçilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen çalışmaların büyük kısmının tez olduğu belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, Türkiye’de üretilen bilimsel yayınların incelenmesinden sonra okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların meta-analizi yapılmıştır. Analiz bulgularının heterojen olduğu görüldükten sonra rastgele etkiler modelindeki etki büyüklükleri incelenmiştir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç kaynağı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven arasında pozitif yönde ve zayıf, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile negatif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Merkeziyetçi bir yapıya sahip olan Türk eğitim sisteminde okullar bürokratik bir örgüt yapısına sahip olduğundan yasal metinlere ve kurallara vurgu yapılmaktadır (Bursalıoğlu, 2003). Bu durum da okul yöneticilerini yasal gücü yani yetkiyi kullanmaya itmektedir. Ancak okulların yapısı gereği gevşek yapılı örgütler olduğu (Weick, 1982) göz önünde bulundurulursa yöneticinin çalışanlara belirli direktifler verme değil, yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmak için destek olmaları beklenir (Aydın, 2000). Aşırı yasal güç kullanımı öğretmenlerin iş performansını, ilişkilerini ve moralini olumsuz etkileyebilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Yasal güç ile öğretmenlerin vatandaşlık davranışları ve okula duydukları güvenin çok az artması, sessizlik ve sinizm davranışlarının ise çok az azalması salt yasal güç kullanımının öğretmenleri etkilemede yeterli olmadığı, aşırı kuralcı ve bürokratik yönetim anlayışından biraz uzaklaşmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Benzer şekilde ödül gücü ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven ile pozitif yönde ve zayıf, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile ise genel olarak zayıf ve negatif yönde bir

iliŖki bulunmuŖtur. Seçkin'e (1990) göre Türk eğitim sistemi ödüllendirmeye çok fazla yer vermekle birlikte ödüllendirme için gerekli ltlerin yeterince açıklanmaması adil kullanılmadığına iliŖkin bir inanç oluŖturmaktadır. dl gücü ile öğretmenlerin vatandaşlık davranıŖları ve okulda duydukları güven arasında zayıf bir iliŖki bulgusu bu inanca dayandırılabilir. İlgili literatür okul yöneticilerinin dl gücünün alıŖanların kapasitelerini en yüksek düzeyde kullanmaları ve örgüte katkı sağlamaları amacıyla kullanılması gerektiğini, doğru insanları doğru zamanlarda takdir edilerek dl verilmesinin etkili olacağını belirtmektedir (Usta ve Kkltan, 2012).

Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanmaları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında genel olarak pozitif yönde ve zayıf bir iliŖki ortaya ıkmıŖtır. Zorlayıcı güç türü, okul yöneticilerinin yasal mevzuata dayalı olarak ceza verme yetkisidir (Atmaca, 2014). KoŖar ve alık (2011) araŖtırmalarında zorlayıcı g ile okullardaki bürokratik kültür arasında pozitif iliŖki bulmuŖlardır. Türk eğitim sisteminin bürokratik yapısı, bürokratik yönetim anlayıŖını beraberinde getirdiğinden (Alanoğlu ve DemirtaŖ, 2019) zorlayıcı güç, öğretmenler tarafından birinci derecen amirleri konumunda olan okul müdürleri için çok fazla olumsuz bir durum olarak deđerlendirilmemiŖ olabilir. Bununla beraber örgütsel sinizim ile negatif yönde ve zayıf bir iliŖki tespit edilmiŖtir. Zorlayıcı güç ise örgütsel sessizliği arttırırken, örgütsel sinizmi çok az azaltmaktadır. Zorlayıcı gücün az da olsa örgütsel sessizliği arttırması önemli bir bulgu olarak görülmektedir. Okullarda zorlayıcı gücün kullanımı genellikle öğretmenlerin hataları nedeniyle yasal iŖlem yapılabilmesi ya da bunun baskı olarak kullanılabilmesi Ŗeklinde görülmektedir (Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014). Nitekim Altınkurt (2014), okul yöneticilerinin emredici ve kısıtlayıcı davranıŖlarının öğretmenlerin sessizlik davranıŖlarını arttırdığını, destekleyici davranıŖlarının ise sessizlik davranıŖlarını azalttığını tespit etmiŖtir. Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımını arttırmalarının öğretmenlerin okuldaki duyusallık ve/veya davranıŖsal olarak uzaklaŖtıracađı ve performanslarını dŖreceđi söylenebilir.

Okul yöneticilerinin sahip olduğu uzmanlık gücü ve karizmatik g ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir iliŖki tespit

edilirken, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki büyüklüğü tespit edilmiştir. Çelik (2003) etkili liderlerin uzmanlık ve karizmatik gücünü daha çok kullanması gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticisinin uzmanlık gücü daha çok eğitim ve deneyim durumunu belirtmektedir (Yılmaz vd., 2014). Türkiye’de ise okul yöneticisi olmak için eğitim yönetimi alanında herhangi bir eğitim alma zorunluluğu olmadığından, sadece yöneticinin kendi bireysel mesleki çabalarına bağlı olduğundan uzmanlık gücünü kullanmaları zorlaşmaktadır.

Özet olarak okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini sağlarken ve okula karşı güven duygularını arttırırken, örgütsel sinizm ve sessizlik davranışlarını azaltmaktadır. Kalağan (2009) okul yöneticisine duyulan güvenin öğretmenlerin sinik ve sessizlik davranışlarını azalttığını tespit etmiştir. Bu bağlamda okul yöneticisinin zamanında ve doğru miktarda kullandığı yasal güç ve ödül gücü ile sahip olduğu karizmatik ve uzmanlık gücü becerilerinin yöneticiye ve okula duyulan güveni arttırdığı söylenebilir. Kurnaz (2019) öğretmenlerin düşünce ve deneyimlerini korkmadan ifade edebilmeleri veya sessiz kalmalarının, yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlarına karşı olumlu davranışlar gösteren, onları motive ederek kendilerinin değerli olduklarını hissettiren yöneticilerin örgütlerinde, örgütsel sessizlik ve sinizm gibi olumsuz davranışlar daha az gözlenmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013). Bu bağlamda okullarda yöneticilerin, yasal güç ve ödül gücünü kullanmaları, zorlayıcı gücü daha az tercih etmeleri ve özellikle uzmanlık gücü ve karizmatik güce sahip olmaları öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışlar göstermesi açısından önemlidir. Toplumun temel kurumlarından biri olan eğitim sisteminde öğretmenler önemli bir rol oynadıklarından toplumun kalkınması için üretken ve verimli olmaları, sorunlara duyarlılık göstermeleri ve demokratik bir iklimde görüşlerini ifade edebilmeleri önemlidir (Yılmaz, 2013).

Sonuç olarak okulda eğitim-öğretimle ilgili etki ve sonuçların odağında öğretmen bulunduğu ve okullar informal yani güçlü olan örgütler olduğundan yönetici-öğretmen iş birliği zorunlu görünmektedir. Okul yöneticileri birden fazla güç kaynağına

sahip olabilir. Yasal g¼c¼n¼n yanı sıra ¼đretmenler tarafından beğenilen bir kişiliğinin olması, deneyimlerine ve bilgisine g¼ven duyulması, mevcut imk¼nlar dahilinde k¼¼¼k ¼d¼llerle ¼đretmenlerin takdirini kazanması m¼mk¼n olabilir. Y¼netici, okul gelişimine katkı sağlayan ¼đretmenleri destekleyebilir, onların sorunlarıyla ilgilenebilir, daha ¼ok kendi etkileyici g¼c¼n¼ kullanabilir, okulda g¼ven ortamı sağlayarak olumlu bir okul iklimi oluşturabilir. Okul y¼neticilerinin belli aralıklarda ¼đretmenlerle bir araya gelerek gerek okulla ilgili gerekse kişisel ¼đretmenlerle iletişimlerini g¼çlendirmeleri, g¼¼ kaynaklarını doğru ve zamanında kullanmaları ¼đretmenlerin okula karşı vatandaşlık davranışlarını ve g¼ven duygularını arttırabilecek sinizm ve sessizlik davranışlarını azaltabilecektir. Başka bir deyişle b¼rokratik ya da formal ilişkilerden ziyade g¼vene dayalı daha katılımcı ve işbirlikçi ilişkiler kurması ¼nerilebilir. İleride yapılacak araştırmalarda ¼đretmenlerde ¼rg¼tsel sinizm, ¼rg¼tsel sessizlik ve ¼rg¼tsel t¼kenmiřliđe neden olan unsurlar belirlenebilir ve bu olumsuz tutum ve davranışların ortadan kaldırılmasına y¼nelik nitel araştırmalar yapılabilir, yapılan bu araştırmalar meta-sentez y¼ntemi ile birleştirilerek T¼rkiye'deki b¼y¼k resmin nitel verilerle daha iyi g¼r¼lmesi sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Yıldız imi () ile işaretlenmiş kaynaklar, meta analize dâhil edilen çalışmalarını göstermektedir.*

- Afzalur Rahim, M. (1986). Some psychometric properties of two measures of french and raven bases of power. *The Journal of Psychology*, 120(5), 465-472. doi: 10.1080/00223980.1986.9915478
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 98-124.
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297. doi: 10.1080/09720073.2014.11891546
- *Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(3), 1833-1852.
- *Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in turkey. *Journal of Management Development*, 31(1), 58-70. doi:10.1108/02621711211191005
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *E-International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Relationship between school principals' use of power sources and teachers' organizational cynicism perceptions. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- *Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- *Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, Ş., & Coşkun, R. (2007). Örgütsel güç'e ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 97-128.

- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2014). The relationship between school principals' power sources and school climate. *Anthropologist*, 17(1), 81-91. doi: 10.1080/09720073.2014.11891417
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Borenstein, M., Hedges, L.V., Higgins, J.P.T., & Rothstein H. (2013). *Meta-analize giriş*. (Çev. Serkan Dinçer). Ankara: Anı Yayıncılık.
- *Bozğöz, İ. E. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Program, İstanbul.
- Bulut, S. (2019). *Okullarda örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1971). Bases of supervisory power and subordinate job satisfactions. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 3(2), 183. doi: 10.1037/h0082260
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları (Erciyes Üniversitesi örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 269-290.
- Chin, J. M. C. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 166-177. doi: 10.1007/BF03029253.
- Cooper, H., Hedges, L. V., & Valentine, J. C. (2009). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. (2nd edition). New York: Russell Sage Publication.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*. Abingdon: Routledge.
- Cooper, H. M. (2009). *Research synthesis and meta-analysis: A guide for literature review* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- *Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki*

- ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- *Çınar, S. O. (2019). *Okul müdürlerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çoğaltay, N. (2014). *Okul liderliğinin örgütsel çıktılara etkisi: Bir meta analiz çalışması.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çora, H. (2020). Effects and results of leadership power-bases on organizational learning in educational institutions. *KAUJEASF*, 11(21), 48-63.
- Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumu ile ilişkisi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dean W.J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23, 341–352. doi: 10.5465/amr.1998.533230
- *Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- *Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Demirel, G. Ö. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği).* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- *Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz.* Ankara: Pegem Yayınevi.
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 499-518.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics Of Organization Theory*, 7, 311-320.
- George J., & Jones, G. R. (1995). *Organizational behaviour*. USA: Addison-Wesley Pub.Co.
- *Girgin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gülaktı, Z. A. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kilis.
- Hedges, L.V., & Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis*. United Kingdom: Academic.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management* (International ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Organization theory: A strategic approach*. NJ: Upper Saddle River, Pearson Education.
- *Hoşgörür, V. (2016). Relationship between powerbases used by school administrators and teachers' organisational cynicism behaviours. *International Scientific Researches Journal*, 72(5), 51-75. doi:10.21506/j.ponte.2016.5.28
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). Dichotomization of continuous variables: The implications for meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 334-348. doi: 10.1037/0021-9010.75.3.334
- İnce, T., & Turan, Ş. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-122.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- *Karadağ, E., & Bektaş, F. (2013). The Analysis of relationship between organizational power and organizational trust. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(4), 597-600.


- Karakaş, A. (2018). *Öğretmenlerin müdürlerin güç temeline ilişkin algulamaları: Fenomenografik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- *Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kodal, D. U. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Koşar, S. (2016). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, (ss.100-129) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Koşar, S., Kılınç, A. Ç., Er, E., Öğdem, Z., & Savaş, G. (2014). Examining the relationship between teachers' perceptions of primary school principals' power styles and teacher professionalism. *Alberta Journal of Educational Research*, 60(2), 322-338.
- Kutlu, H. (2019). *Öğretmen yabancılaşması ve okul yöneticilerinin kullandığı güç stilleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- *Levent, F., Özdemir, N., & Akpolat, T. (2018). Why Is There a Disequilibrium Between Power and Trust in Educational Settings? *IAFOR Journal of Education* 6(1), 91-102.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2013). *Millî eğitim bakanlığı personeline başarı, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesine dair yönerge*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1637.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-85. doi: 10.1177/009102609001900408
- Morrison, E. W., & Milliken, J. F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.5465/amr.2000.3707697
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). CA: SAGE Publications
- *Okumuş, K. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

- Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Canada: Lexington Books
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- *Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Özkalp, E., & Kirel, C. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkul, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Pars, M. Ş. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Petitti, D. B. (2001). Approaches to heterogeneity in meta-analysis. *Statistics In Medicine*, 20(23), 3625-3633. doi: 10.1002 / sim.1091
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences*. MA-USA: Blackwell Publishers Ltd.
- Polat, S. (2013). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556. Doi:10.1177/014920638901500404
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227-251. doi:10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22. doi: 10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., and Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332. doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x

- Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., and Podsakoff, P. M. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power? An empirical investigation. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 106.
- Seçkin, N. (1990). Orta dereceli okul öğretmenlerin aldıkları ödüller ve cezalara ilişkin bir çalışma. *Eğitim ve Bilim*, 77, 24-36.
- Ward, E. W. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Weber, M. (1947). *Toplumsal ve ekonomik örgütlenme kuramı*. (Çev. Özer Ozankaya). Ankara: İmge Kitabevi.
- Uçar, L. (2016). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon: Bir ilişkisel tarama modeli*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik tiyolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğur, İ. D. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Urwick, L. F. (1944). *The elements of administration*. New York: Harper & Brothers.
- Usta, I., & Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde güç ve politika. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel davranış*. (ss. 168-191) içinde. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Weick, K. E. (1982). Administering education in loosely coupled schools. *The Phi Delta Kappan*, 63 (10), 673-676.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th Ed.). London: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
doi:10.1037/0021-9010.76.3.416

- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zıblım, L. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin güç mesafesi arasındaki ilişki (Muğla/Türkiye-Tamale/Gana örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.

ORCID

Emine DOĞAN  <https://orcid.org/0000-0002-1333-3096>

SUMMARY

Purpose

The sources of power that school administrators use are important in terms of schools' continuing their activities efficiently and achieving their targets. The sources of power used by school administrators affect teachers socially and psychologically as well as impacting their performance. The purpose of the study was to perform a meta-analysis by compiling studies that examined the relationships of the sources of power used by school administrators with organizational citizenship, organizational trust, organizational cynicism, and organizational silence.

Method

In order to determine the studies to be included in the meta-analysis, articles and theses related to the purpose of the current study were analyzed. To this end, Google Scholar, ULAKBIM, YOK National Thesis Center, and EBSCO databases were scanned until 18 May 2021. 19 studies examining the sources of power used by school administrators, which met the inclusion criteria, were included in the study. In calculating the impact size in the study, correlational meta-analytic method in which correlation coefficients were used was employed. As it was aimed to generalize the results to a larger population, and considering that the studies included in the current study were not equal in terms of their functions, random effects model was used.

Findings

Egger' regression coefficient being higher than .05 in the whole meta-analysis regarding sources of power and certain organizational outcomes, Kendal's tau-b p values being higher than .05, the number of studies that should be added for the meta-analysis to be considered invalid according to classic fail-safe analysis being too many, the number of publications with corrected value in Duval and Tweedie's trim and fill method not being in majority, and addition of few publications for only a few meta-analyses all show that there is no publication bias in the meta-analysis study on the relationship between the sources of power used by school administrators and certain organizational outcomes. The relationship impact size of legitimate power used by school administrators was calculated as .29 with organizational citizenship, .34 with organizational trust, -.20 with organizational cynicism, -.09 with organizational silence; the relationship impact size of reward power was calculated as .29 with organizational citizenship, .31 with organizational trust, -.42 with organizational cynicism, -.03 with organizational silence; the relationship impact size of coercive power was calculated as .26 with organizational citizenship, .09 with organizational trust, -.06 with organizational cynicism, .08 with organizational silence; the relationship impact size of expert power was calculated as .28 with organizational citizenship, .35 with organizational trust, -.40 with organizational cynicism, -.13 with organizational silence; and the relationship impact size of referent power was calculated as .28 with organizational citizenship, .35 with organizational trust, -.40 with organizational cynicism, and -.13 with organizational silence.

Conclusion and Discussion

While the legitimate power, reward power, expert power, and referent power used by school administrators cause teachers to display organizational citizenship behavior and increase their trust in the school, they decrease their organizational cynicism and organizational silence behaviors. It can be claimed that legitimate power and reward power used by the school administrator at the right time and in the right amount, and referent and expert power skills they have increase the trust felt for the administrator and the school. The fact that expert power increase organizational silence, albeit to a little extent, is considered a significant finding. It can be stated that school administrators' increased use of expert power can estrange teachers from the school emotionally and/or behaviorally. In this context, use of legitimate power and reward power by school administrators and their preferring coercive power less and especially having expert power and referent power are important in terms of teachers' displaying positive attitudes and behaviors.

