

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Osman Titrek & Demet Zafer

Bu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının düzeyini belirlemek amacıyla, İstanbul İli Avrupa yakasında görevli 740 öğretmenin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları" anketi kullanılmıştır. Veriler, grup örnekleme metoduyla İstanbul İli Avrupa Yakası'ndaki okullardan elde edilmiştir. Veriler, aritmetik ortalama, standart sapma, t-test ve tek yönlü Varyans Analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü, en düşük düzeyde ise ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir. Araştırma boyutların ortalama puanlarına göre resmi ve özel ilköğretim okulu işgörenlerinin görüşleri arasındaki anlamlı farklara dayanarak uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç boyutlarında değerlendirilen, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının özel okullarda resmi okullara oranla daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumuna göre örgütsel gücün karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kademe sahip olan işgörenlerin, diğerlerine göre örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarında okul yöneticilerinin olumlu görüş sergiledikleri görülmüştür.

***Anahtar sözcükler:** Örgütsel güç kaynakları, okul yönetici, ilköğretim okulu, öğretmen görüşleri*

Elementary Teachers' Opinions about Organizational Power Sources Used by School Administrators

The purpose of this study was to describe perceptions of elementary school teachers about sources of organizational power used by school administrators. Study group were 740 teachers from randomly selected schools at European region of Istanbul province. The Sources of Organizational Power Used by School Administrators Scale was used to collect data. Results showed that school managers were using legitimate and coercive power the most, but they were using reward power the least in primary schools. Performance of private primary schools were found to be better than those of public primary education schools from the aspect of organizational power evaluated in the dimensions of legitimate, coercive, reward, referent, and expert power. There were significant differences about coercive and reward power by education level. Furthermore, 21 year and more experienced teachers have expressed more positive perceptions in all dimensions of organizational power.

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

* Bu makale Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Yrd. Doç. Dr. Osman Titrek danışmanlığında 2008 yılında sunulan "İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri" başlıklı teze dayalı olarak hazırlanmıştır.

Summary

Organizational power was defined as the school administrator's ability to influence behaviors and actions of people in the organizations. French and Raven's (1959) conceptualization of sources of organizational power was adapted to define the conceptual framework. Sources of organizational power were conceptualized as coercive power, legitimate power, reward power, referent power and expert power. This study attempted to describe perceptions of elementary school teachers about to what extent school administrators use each source of power. Variations in teachers' perceptions were examined by school type, level of teacher training, and years of experience were examined.

Sample

Study group were 740 primary school teachers from 30 schools; 15 public and 15 private schools, randomly selected from primary schools in European region of Istanbul province. 384 teachers from the public schools and 356 teachers from the private schools participated in the study. 35.7% of participants were male and 64.3% were female.

Data Collection and Analysis

Data were collected by using the Sources of Organizational Power Used by School Administrators Scale. The scale was constructed based on initial interviews with teachers, school administrators and primary school inspectors. An item pool was developed and items in the pool were discussed with eight faculty members in educational administration programs. The Sources of Organizational Power Used by School Administrators Scale with revised item pool was administered to 140 teachers for the purpose of piloting the scale. An exploratory factor analysis was performed on items with a factor loading greater or equal to .30 were included in the scale. Factor analysis produced a five factor structure with 13 items on the expert power, 15 items on the referent power, 12 items on the reward power, 11 items on the legitimate power and 8 items on the coercive power dimensions of the scale.

Data were analyzed by computing means and standard deviations for each dimension of the scale as each dimension represented a source of organizational power used by school administrators. Variations in teachers' perceptions by school type were examined by using independent sample t-test. Variations in teachers' perceptions by level of teacher training, and

years of experience were examined by using ONEWAY ANOVA and multiple comparisons were performed by using Tukey-b test.

Results and Discussion

The research results showed that school administrators in both private and public elementary schools were using legitimate and coercive power the most, but they are using reward power the least according to perceptions of teachers. These results indicate that teachers perceive their administrators as using legitimate and coercive powers more than other types/sources of power in the organization to influence people's actions.

Teachers' perceptions about sources of organizational power used by school administrators significantly differed in all dimensions of organizational power by type of school. Private school teachers perceived that their school administrators were using power significantly higher. Differences between perceptions of private school teachers and public school teachers were quite high in coercive and legitimate power dimensions. These differences may be explained by private school administrators' ability to control rewards and sanctions as well as ability to decide to renew or terminate the contract with each teacher on an annual base.

Teachers' perceptions about use of expert power and referent power by school administrators, significantly differed by teachers' level of teacher training. Perceptions of teachers with a masters degree were lower as compared to teachers with less than a masters degree. There were no significant differences in teachers' perceptions about use of coercive power, reward power and legitimate power by school administrators.

Teachers' perceptions about use of expert power, reward power and referent power by school administrators, also significantly differed by teachers' years of experience. Teacher with 16-20 years experience and more than 21 years of experience perceived that administrators were using expert power, reward power and referent power at a higher level compared to teachers with less than 16 years of experience.

Regardless of the variations in teachers perception by school type, level of teacher training, and years of experience; findings clearly indicated that primary school principals were perceived by teachers as using an autocratic management style. This perception can not be seen as conducive to building an effective teaching and learning environment in schools.

Post-modern yönetim yaklaşımlarında daha çok katılımıcılığı ifade eden demokratik yönetim, hatta son dönemlerde insanların iradesine önem veren serbestçi bir yönetim tarzının etkilerinden söz edilebilir. Yöneticilerde kurallara sıkı sıkıya bağlılık, yetkinin aşırı vurgulanması ve uzmanlaşmaya aşırı önem verme gibi özelliklerin modern eğitim örgütlerinde görülen etkinin kullanılma tarzı ile yakın ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. Post-modern yönetimde yöneticilerin kendi sınırlarının ötesinde etkileme güçleri vardır. Yöneticilerin insanları etkileme tarzı ile gücü kullanma arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütlerde egemen olan yönetim yaklaşımlarının belirlenmesine yol açabilir. Özellikle daha çağdaş bir yönetim tarzının ve verimli örgütlerin oluşturulabilmesi için örgütlerde yöneticilerin, işgörenleri amaçlar doğrultusunda etkilemesi beklenir.

Yöneticiyi etki sürecinde başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Saritaş 1991:3). Etkileme yeterliği çerçevesinde değerlendirildiğinde başarılı yöneticiliğin; rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi, yöneltmeyi, ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi içerdiği söylenebilir (Dawis 1984:141). Başaran'a (1992:99) göre etkileme, bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Etkileme; yöneticinin, astların etkinliklerine yön verme, onları çalışmaya sevk etme süreci (Massie, 1983:96) olarak tanımlandığı görülmektedir.

Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önder(yönetici)de bulunan erk(güç)tür (Başaran 1992:99). Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz (Werner, 1993:85). Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Aşan ve Aydın, 2006:267; Şimşek, 2003: 183). Mcshane ve Mon Glinow (2005:358) gücü, bir kişinin, takımın yada organizasyonun diğerlerini etkileme gücü olarak tanımlarken; Bursalıoğlu (2002:179–180) ise gücü, “insanların diğerlerini eyleme geçirebilmesi, ödülleri kontrol altında tutabilme yeteneği” ve “amaca götüren bir araç, yetkiyi de bu aracı kullanma hakkı” olarak tanımlamış ve yasal ve yasal olmayan güç kaynaklarının varlığını ifade etmiştir.

Güç, her zaman için kişiseldir, her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu olmalıdır (Çelik, 2003: 71). Güç, başkasını kontrol etme yeterliğidir. Ya da bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir (Greenberg ve Baron, 1993:401). Güç, davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği olarak da tanımlanabilir (Pfeffer, 1992: 30). Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır (Özkalp ve Kirel, 2001):

- Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Erçetin (1993:60) etkilemede kullanılan güçleri; makam, kişilik, ilgi, uzmanlık, ödül, ceza, güçsüzlük olarak yedi grupta incelerken; Aydın (1994:274-276), işgöreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve plânlama olarak sekiz grupta ve Sarıtaş (1991:13-14) ise araştırmasında etkileme yollarını üç grupta incelemiştir: yetki gücüyle etkileme, uzmanlık gücüyle etkileme ve kişilik gücüyle etkileme. Güç, sembolik bir yönü (Lukes, 1974) ve sistematik yönü (Foucault, 1978) de içerir.

French ve Rayen (1970) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları beş alt başlık altında kavramsallaştırılmıştır:

Zorlayıcı güç: Grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için başvurulan maddi ve manevi zorlamalarını ifade eden güçtür (Eraslan: 2007). Ayrıca, ödül gücünün karşıtı olarak da görülür. Zorlayıcı güç, yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Aşan ve Aydın; 2006: 272).

Yasal güç: Grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgili güç kaynağıdır. Kişi, makamın gerektirdiği (örneğin okul müdürlüğünde ya da dekanlıkta) işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanır (Birgi, 2006; Peker ve Aytürk, 2000: 292). Yasal güç, verimliliği olumsuz yönde

etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Resmi otoriteden kaynaklanır, izleyenler arasında sürekli olarak doyumsuzluk, direnme ve çatışma oluşturur (Başaran, 2000: 65-66).

Ödüllendirme gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder (Çelik, 2003: 69). Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Eraslan, 2007: 65-66).

Karizmatik güç: Lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması temelini oluşturur (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Karizmatik güç türü kişilik ile ilgilidir (Aşan ve Aydın, 2006: 272).

Uzmanlık gücü: Lider veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan uzmanlık gücü iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır (Başaran, 2000: 65-66). Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Uzmanlık gücünü kullanan yönetici izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülenmeyi içselleştirir (Yukl ve Taber, 1983: 158).

Okulların geliştirilmesi için, eğitim örgütlerinde yapılması gereken bir nokta da; örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Özellikle örgütler ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile daha da güçlenirler (Taymaz, 2003: 66). Aynı zamanda personele gerekli yetkilerin verilmesi; örgütün sağlıklı olabilmesi, görev yetki ve sorumlulukların uygun biçimde dağıtılmasına bağlıdır. Çalışan insanlara görevlerin gerektirdiği yetki verilir veya devredilir (Taymaz, 2003: 72).

Türkiye alanyazının da, örgütlerde güç kaynaklarının kullanımına ilişkin yeteri düzeyde araştırmalara rastlanılmamasına karşın, okullarda işgörenleri etkilemeye yönelik Akçay'ın (2003) Çanakkale İli'nde yaptığı tez çalışmasında, orta öğretim kurumu müdürlerinin; cinsiyet, yaş, toplam müdürlük kıdemi, çalıştıkları okuldaki müdürlük kıdemi, öğrenim durumu ve çalışmakta oldukları lise türü gibi kişisel özellikleri, etkileme davranışlarını göstermeleri ile ilgili görüşlerini etkileyen değişkenler olmadığı; buna karşın eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine katılma sayısı ise, okul müdürlerinin görüşlerini etkileyen bir değişkenler olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Erçetin (1993a:60) ve Sarıtaş'ın (1991) da okullarda okul yöneticilerinin işgörenleri etkileme yollarına

dönük araştırmalar yapmalarına karşın, okullardaki yöneticilerin işgörenleri etkilemede kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin araştırmaların pek rastlanılmamaktadır. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır. Örgütlerde yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını örgütün amaçlarına yönlendirmeleri istenir. Bu durum eğitim örgütlerinde de geçerlidir. Bu nedenle ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda etkilemek için güç kaynaklarını etkin bir biçimde kullanma düzeylerini ve bu güç kaynaklarından hangilerini daha fazla kullandıklarını belirlemek özgün ve önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın amacı, özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında örgütsel güç kaynaklarının gerçekleşme düzeyi ve bazı değişkenlere göre incelenmesidir.

Problem

Özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında yöneticilerin örgütsel örgütsel güç kaynaklarını kullanılma düzeyi nedir?

Alt Problemler

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin görüşleri okul türü, kıdem, eğitim durumu, cinsiyet ve yöneticinin yönetim tarzı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın uygulanacağı okulları belirlemek amacıyla, okullar sosyo-ekonomik düzey değişkenine göre grup örnekleme yöntemiyle yansızlık kuralına dayalı olarak belirlenmiştir. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları” anketi kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Resmi ilköğretim okullarında

görev yapan 30.000 ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 4700 öğretmen bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini grup örnekleme yöntemiyle toplam 6 ilçeden basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 15 resmi ve 15 özel okul oluşturmuştur. Bu okullarda 830 anket dağıtılmış ve 384 resmi ve 356 özel olmak üzere toplam 740 öğretmenden dönen anketler araştırmanın analiz aşamasında kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama amacı ile kullanılan anket soruları madde havuzu oluşturularak belirlenmiştir. Bu aşamada alanda görev yapan öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri alınmış ve maddeler bu görüşler doğrultusunda oluşturulmuştur. Daha sonra sekiz alan uzmanı öğretim üyesinin görüşü ve önerileri doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Anket 140 öğretmene uygulanmış ve ön uygulamadan sonra yapılan faktör analizi sonuçlarına dayalı olarak, anketin bütünlüğünü bozan maddeler elenmiş ve boyutlarında faktör yapısına uygun olmayan maddeler atılarak ankete son hali verilmiştir. Anketin geliştirilmesinde Açıklayıcı Faktör Analizi Tekniği (EFA) kullanılmıştır. Analize 70 madde girmiş ve faktör analizi sonucunda beş boyutta ankette 11 madde düşük faktör yükü (.30) nedeniyle çıkarılmıştır. Faktör Analizi sonucunda ölçek, toplam 59 maddeden oluşan tek faktörlü beş alt ölçek olarak geliştirilmiştir. Geliştirilen anketteki uzmanlık gücü alt boyutu 13 maddeden oluşmuş ve bu boyutta toplam varyansın % 62.485'i, karizmatik güç alt boyutu 15 maddeden oluşmuş ve bu boyutta açıklanan toplam varyansın % 56.960, Ödüllendirme Gücü alt boyutu 12 maddeden oluşmuş ve bu boyutta varyansın % 56.178, Yasal Güç alt boyutu 11 maddeden oluşmuş ve bu boyutta varyansın % 53.619 ve Zorlayıcı Güç alt boyutu 8 maddeden oluşmuş ve bu boyutta varyansın % 58.089 tek boyutta açıklanmıştır. Uzmanlık gücü boyutunun güvenilirlik düzeyi .9450, karizmatik güç boyutunun güvenilirlik düzeyi .9339, ödüllendirme gücü boyutunun güvenilirlik düzeyi .9410, yasal güç boyutunun güvenilirlik düzeyi .9148 ve zorlayıcı güç boyutunun güvenilirlik düzeyi .9080'dir. Ayrıca anketin toplam güvenilirlik düzeyi de $\alpha = .9181$ 'dir. Anketin tüm alt ölçekleri yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır.

Verilerin Analizi

Geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yer alan sorular deneklerin kişisel özelliklerini, ikinci bölümdeki sorular ise yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Veriler SPSS 11.50 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sorularının analizinde, örgütsel güç kaynaklarının düzeyini

belirlemek için frekans ve yüzdelerin yanı sıra farkı belirlemek için t-test ve Varyans Analizi (One-way ANOVA) uygulanmıştır. Ayrıca anlamlı fak bulunan değişkenlerde farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey-b testi uygulanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırma bulgularına ilişkin elde edilen veriler, alt problemlere göre tablolaştırılmış ve yorumlanarak sunulmuştur.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Araştırma sonucunda genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin, örgütsel güç kaynakları boyutlarına ilişkin olarak algı düzeylerinin her boyutta; sırasıyla yasal güç ($\bar{X}=4.18$), zorlayıcı güç ($\bar{X}=4.14$), uzmanlık gücü ($\bar{X}=4.07$), karizmatik güç ($\bar{X}=4.01$), ve ödül gücü ($\bar{X}=3.93$),) yüksek olduğu belirlenmiştir. Okullarda en çok yasal ve zorlayıcı gücün kullanılıyor olması, hala otokratik yönetim anlayışının egemenliğinin var olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 1

İlköğretim Okullarında Örgütsel Güç Kullanma Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri (N=740)

	Uzmanlık gücü	Karizmatik güç	Ödül gücü	Yasal güç	Zorlayıcı güç
\bar{X}	4.07	4.01	3.93	4.18	4.14
S	8,60	10,81	9,10	6,50	4,92

Bu boyutlardaki maddeler incelendiğinde, uzmanlık gücü boyutunda “karar almada öğretmen katılımına önem verme”, “kendisine iletilen problemlere karşı duyarlı olma”, “doğru karar vermek için yeterli araştırma yapma”, “öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirme”; karizmatik güç boyutunda “eleştiriye açık olma”, “öğretmenlerin aralarına yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olma”, “empati becerisinin yüksek olması”, “ikna etme yeteneğine sahip olma”, “kaos ortamlarında daha sakin olmayı başarma”; ödül gücü boyutunda “okulda başarı gösterenleri medyaya duyurma” “çalışanları

ödüllendirmede adil ve nesnel davranma”, “yapılan yarışmalarda başarılı olan öğrencileri ödüllendirme”, yasal güç boyutunda “öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü kullanma”; ve zorlayıcı güç boyutunda da “öğretmenlerin, öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarma” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin, diğer maddelere göre daha düşük düzeyde görüldüğü ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet, Okul Türü, Eğitim Düzeyi, Kıdem Değişkenlerine Göre Farklılığı

Cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücü [$t_{(532,611)} = .838$], karizmatik güç [$t_{(542,369)} = 1.890$], ödüllendirme gücü [$t_{(521,651)} = 1.608$], yasal güç [$t_{(490,350)} = .519$] ve zorlayıcı güç [$t_{(521,470)} = .652$] yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, öğretmenlerin cinsiyeti ilköğretim okullarında örgütsel güç kaynaklarının kullanılma düzeyinin bir belirleyicisi olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 2

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Farklılığı

Güç kaynağı	Okul türü	N	\bar{X}	S	t	p
Uzmanlık gücü	Resmi	361	3.97	9.31	4.270	0.000
	Özel	340	4.18	7.54		
Karizmatik güç	Resmi	361	3.91	11.37	3.521	0.000
	Özel	334	4.10	10.0		
Ödüllendirme gücü	Resmi	355	3.86	9.42	2.506	0.012
	Özel	310	4.01	8.64		
Yasal güç	Resmi	373	4.09	7.19	4.297	0.000
	Özel	343	4.27	5.47		
Zorlayıcı güç	Resmi	380	4.03	5.22	5.002	0.000
	Özel	345	4.26	4.39		

Tablo 2’de görüldüğü gibi, okul türüne göre öğretmenlerin görüşleri arasındaki anlamlı farka ilişkin olarak aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, örgütsel güç kaynaklarına göre uzmanlık gücü [$t_{(701)} = 4.270$], karizmatik güç [$t_{(701)} = 3.521$], ödüllendirme gücü [$t_{(701)} = 2.506$], yasal güç [$t_{(701)} = 4.297$], ve zorlayıcı güç [$t_{(701)} = 5.002$] boyutlarında

anlamli fark bulunmuştur. Özel İÖO yöneticilerinin, resmi İÖO yöneticilerine göre uzmanlık gücü (resmi 3.97, özel 4.18), karizmatik güç (resmi 3.91, özel 4.10), ödüllendirme gücü (resmi 3.86, özel 4.01), yasal güç (resmi 4.09, özel 4.27) ve zorlayıcı güç (resmi 4.03, özel 4.26) yeterliliklerini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3'e göre öğretmenlerin görüşleri karizmatik güç [$F_{(2;693)}=6.100$, $p<.002$] ve ödüllendirme gücü [$F_{(2;665)}=7.155$, $p<.001$] boyutlarında, eğitimi düzeyine göre farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalama sonuçları incelendiğinde, bu iki boyutta da 2 ya da 3 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin görüşleri, yüksek lisans mezunu ve 4 yıllık fakülte mezunlarının görüşlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, okul yöneticileri yüksek okul mezunu öğretmenlere göre karizmatik ve ödüllendirme güçlerini diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde kullanmaktadırlar.

Tablo 3

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı

Güç kaynakları	Eğitim düzeyi	N	\bar{X}	S	F	p	(Tukey-b)
Uzmanlık gücü	Yüksek okul (1)	167	62.55	10.02	6.100	.002	2 -1,3
	Fakülte (2)	476	59.25	11.04			
	Yüksek lisans (3)	50	61.22	9.64			
Karizmatik güç	Yüksek okul	163	49.54	7.63	7.155	.001	1-2,3
	Fakülte	453	46.44	9.47			
	Yüksek lisans	49	47.46	8.18			
Ödüllendirme gücü	Yüksek okul	172	54.25	8.58	2.829	.060	
	Fakülte	478	52.48	8.60			
	Yüksek lisans	50	53.60	8.24			
Yasal güç	Yüksek okul	174	46.22	5.96	.226	.797	
	Fakülte	489	45.92	6.73			
	Yüksek lisans	50	46.40	5.83			
Zorlayıcı güç	Yüksek okul	177	32.99	4.74	.804	.448	
	Fakülte	496	33.12	5.02			
	Yüksek lisans	49	33.98	4.29			

Tablo 4'teki bulgulara göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının karizmatik güç [$F_{(4;694)}= 3.189$, $p<.013$], ödüllendirme gücü [$F_{(4;664)}= 3.819$, $p<.004$] ve uzmanlık gücü [$F_{(4;700)}= 2.829$, $p<.024$]

boyutlarında öğretmen görüşleri kıdeme göre farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalama sonuçlarına dayalı olarak farkın kaynağı incelendiğinde, bu üç boyutta da 16 yıl ve ustuz yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin, 1-15 yıllık kıdemi daha az olan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya dayanarak, kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını karizmatik, ödüllendirme ve uzmanlık gücünü kullanma düzeylerini daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiği algısının olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Farklılığı

Güç kaynakları	Kıdem	N	\bar{X}	S	F	p	(Tukey-b)
Karizmatik güç	1-5 yıl (a)	189	59.54	11.57	3.189	.013	a,b,c-d,e
	6-10 yıl (b)	171	58.71	10.80			
	11-15 yıl (c)	111	59.34	10.98			
	16-20 yıl (d)	63	61.48	10.25			
	21-yıl ve ustuz (e)	160	62.48	9.70			
Ödüllendirme gücü	1-5 yıl	169	46.46	9.66	3.819	.004	a,b,c-d,e
	6-10 yıl	162	45.94	9.53			
	11-15 yıl	114	46.60	9.59			
	16-20 yıl	63	48.78	8.26			
	21-yıl ve ustuz	156	49.31	7.54			
Uzmanlık gücü	1-5 yıl	188	52.35	8.80	2.829	.024	a,b,c-d,e
	6-10 yıl	170	51.99	8.53			
	11-15 yıl	112	52.50	8.98			
	16-20 yıl	64	53.69	8.11			
	21-yıl ve ustuz	166	54.77	8.21			
Yasal güç	1-5 yıl	192	46.05	6.49	1.102	.355	
	6-10 yıl	173	45.76	6.71			
	11-15 yıl	115	45.19	7.42			
	16-20 yıl	62	46.00	5.70			
	21-yıl ve ustuz	173	46.76	5.90			
Zorlayıcı güç	1-5 yıl	192	33.57	4.92	1.592	.175	
	6-10 yıl	178	33.10	4.68			
	11-15 yıl	118	32.18	5.69			
	16-20 yıl	63	33.17	4.38			
	21-yıl ve ustuz	173	33.37	4.76			

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve bu güç kaynaklarını kullanma düzeyleri arasında öğretmen görüşlerinin özel ve resmi ilköğretim okulunda görev yapma, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine göre fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla örgütsel gücü beş alt boyutta inceleyen ve en yaygın kabul gören French ve Rayen'in (1959) örgütsel güç kaynakları; uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç sınıflandırmasından yararlanılmıştır.

Okulların daha etkili ve verimli olabilmelerinin önemli değişkenleri arasında yöneticilerinin okullarda göstermiş oldukları yönetim biçimleri ve güç kullanma türlerinin olduğu ifade edilebilir. Hollander ve Offermann (1993)'a göre gerek kamusal, gerekse özel alandaki örgütsel yaşamda yöneticilerle çalışanlar arasındaki etki, etkileşim ve iletişimde güç gerçekten önemli bir rol oynamaktadır (Akt. Karkın, 2006: 71). Yöneticilerin, okul yönetiminde kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğunun bilinmesi, ortaya çıkan ya da çıkması olası örgüt içi problemlerin de çözülmesi ve özellikle de örgüt içi iletişimden kaynaklanan çatışmaların önlenmesi için de önemlidir. Deniz ve Çolak'a (2008) göre, örgütsel güç çatışmayı çözme mekanizmasıdır. Örgütsel çatışma ve gücün yönetilmesi, sonuçta bir örgütün hayatta kalmasını tayin eden etkenler olmaları nedeniyle örgütlerin temel önceliklerinden birisidir. Deniz ve Çolak'ın (2008) araştırma bulgularına göre yöneticiler, çatışmayı yönetme tarzı olarak en çok işbirliğini uygularken onu uyum, uzlaşma, güç kullanma ve kaçınma takip etmektedir. Ayrıca astlarca algılanan yöneticilerin en çok uyguladıkları güç kullanma tarzının yasal güç olduğu ve onu uzmanlık, ödüllendirici, özdeşlik ve zorlayıcı güç yöntemleri izlediği belirlenmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre ise öğretmenler, yöneticilerin okullarda daha çok yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları buna karşın çağdaş bir yöneticinin en temel gücü olması gereken uzmanlık gücünü ise en az düzeyde kullanmaları, mevcut okul yöneticilerinin alan uzmanlığına ilişkin yeterliklerinde sorun ve eksiklikleri olduğunun bir göstergesi olabilir.

Yukl ve Taber'a (1983) göre, etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya

olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır. Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansa ulaşırlar. Okula bağlı çalışanlar, liderin amaçlarını kabul ederler ve başarmak için en üst düzeyde performans gösterirler. Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Ancak uzman ve karizmatik güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü, usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulanıldığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Ayrıca örgütlerde ödülün bazı durumlarda oldukça etkili olduğudur. Motivasyon araştırmaları, bazen ceza uygulamasının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir (Akt. Eraslan, 2004).

Okul türü değişkenine göre ise, özel ilköğretim okulu yöneticileri, örgütsel gücü kullanma düzeyinin tüm boyutlarında, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli olarak algılandıkları görülmektedir. Araştırma bulgularına göre özellikle, özel okul yöneticilerinin ödüllendirme gücü yeterlilikleri, resmi okulu yöneticilerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu farkın oluşma nedenleri arasında özel okul yöneticilerinin, öğretmenleri olumlu davranışları karşısında maddi olarak ödüllendirmek istediklerinde, bunu yapabilme yetkilerinin olması gösterilebilir. Reyes ve Pounder (1993), okulların örgütsel değer boyutu ile bu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu araştırmışlar ve aşağıdaki sonuca ulaşmışlardır: Özel okulların, resmi okullarına göre anlamlı olarak daha çok normatif değer yönelimine sahip olduğu ve kamu okullarına göre özel okullarda görevli öğretmenlerin bağlılık ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur” (Akt. Çakır, 2007: 94) Türkiye’de özel okulların resmi okullara göre örgütsel davranışa ilişkin süreçleri daha etkili yönettiği sonucuna varılabilir.

Özel okul yöneticilerinin karizmatik ve ödüllendirme gücü kullanmada, resmi okul yöneticilerine göre daha yeterli olarak değerlendirildiği belirlenmiştir. İnsanlar, kişiliklerini güç kaynağı olarak kullanabilirler. O halde özel okulu yöneticilerinin kişiliklerini güç kaynağı olarak kullanmada, resmi okulu yöneticilerinden daha yeterli oldukları söylenebilir. Ancak resmi okullarında yönetici, öğretmenleri maddi olarak ödüllendirmek istediğinde bu konuyu ilgili makamlara iletir, ancak buradan alınacak onayla öğretmen ödüllendirilebilir ya da ödüllendirilmeyebilir. Thompson (2007)’a göre ödüllendirme gücünün temelleri, olumlu sonuçlar sağlamak ya da olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için yararlanılan güç türüdür. Ödüllendirme gücüne sahip olan yönetici; zam artışlarını, atamaları,

ikramiyeleri ve diğer arzu edilen sonuçları çalışanlarına verebilen kişidir. Resmi ilköğretim okullarındaki mevcut yöneticilerin, karizmatik ve yasal güç kaynaklarından daha çok uzmanlık ve ödüllendirme güçlerinin kullanabilmeleri için, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi almalarının özendirilmelisi bu yeterlikleri kazanmaları, eksikliklerinin giderilmesi ve eğitim sisteminin kalitesinin yükseltilmesi için önemli bir adım olabilir. Nitekim bu sonuç, Barut (2007) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin “Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında lisansüstü eğitim almaları özendirilmeli, yöneticiliğe atanma ölçütlerinde en çok itibar edilen nitelik haline getirilmelidir” önerisi ile örtüşmektedir. Somech ve Zahavy (2002) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin çalışanlarını, çalışan-yönetici özellikleri doğrultusunda, uygun taktiklerle nasıl etkileyeceklerini öğrenmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Hazırlanacak yönetici geliştirme eğitim programlarının, değişen şartlar doğrultusunda okul yöneticilerini etkileme stratejilerini kullanacakları yönetim teknikleri konusunda bilgilendirmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu öneri, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine gücü kullanma taktiklerine ilişkin olarak hizmet içi eğitimin verilmesi gerekliliği önerisi ile örtüşmektedir.

Thompson (2007)’a göre örgütsel otorite olarak da tanımlanabilen yasal gücün temelleri; kişinin o davranışı yapma hakkına sahip olması o konuma atanması ya da seçimle gelmiş olmasına bağlıdır. Zorlayıcı güç maddi ve manevi zorlamaları ifade ettiğine göre, özel okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde maddi ve manevi olarak zorlayıcı güçlerini daha etkin kullanabildikleri belirtilebilir. Bunun temelinde yatan etkenin özel okullarda çalışan öğretmenlerin, yılsonunda işten çıkarılma gibi bir durumla karşı karşıya kalabilme risklerinin bulunması olduğu düşünülebilir.

Kıdemi daha fazla olan öğretmenler, yöneticilerini karizmatik ve ödüllendirme gücünde daha olumlu olarak değerlendirmişlerdir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler, 1-10 yıllık arası kıdemi daha az olan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin örgütsel güç düzeylerini daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Nitekim, Deniz ve Çolak’ın (2008) bulguları da bu bulgularla yakınlık göstermektedir. 40 yaş ve üzeri yöneticiler daha çok zorlayıcı güç kullanmaktadırlar. Onları 20-29 yaş grubu izlemektedir. Zorlayıcı güce en az başvuran ise 30-39 yaş grubundakilerdir. Yasal güç açısından ise tersi bir durum söz konusudur. Buna göre 30-39 yaş grubu yöneticiler yasal güç kullanmaktadır. Bu grubu, 40 yaş ve üzeri, daha sonra 20-29 yaş grupları izlemektedir. Reeder’a göre (1981) okul yönetimi personelin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, saygınlık ve güven sağlamalıdır (Akt. Taymaz, 2003: 83). Yöneticiler de

öğretmenlere yönelik ödüllendirme gücünü kullanırken adil ve nesnel davranmalıdır.

Örgütsel güç kaynaklarının beş boyutunda da, görüşler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Lee, Smith ve Cioci'nin (1993) liselerde yaptıkları araştırmada kadın çalışanlar kadın yöneticileri güçlü olarak algılarken, erkek çalışanların ise kadın yöneticileri erkek yöneticilerden daha az güçlü algıladıkları bulgusuna ulaşmışlardır.

İnsan ilişkilerinin yanı sıra, yöneticilerin yönetim tarzı da örgüt içi güç kaynaklarının kullanılma sürecinde etkili olabilir. Nitekim araştırma bulgularına göre, okullarındaki yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen işgörenlerin, yönetim tarzının otoriter ve serbestçi olduğunu düşünen işgörenlere göre, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel gücün tüm boyutlarını daha olumlu algılamaları da bunun bir göstergesidir. Bu nedenle etkili ve verimli bir örgüt için yöneticilerin, demokratik liderlik becerilerini geliştirmeye dönük eğitim programlarına katılmaları önerilebilir.

Kaynakça/References

- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*. 157, Kış 2003.
- Aşan, Ö. & Eren Miski, A. (2006). "Güç ve Politika", *Örgütsel Davranış*. Editör: Can, H. İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)*. Genişletilmiş 4. Bası. Ankara: PegemA, Yayın No:4,.
- Başaran, İ. E.. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. 1.Basım. Ankara:Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. IV. Baskı, Ankara : Feryal Matbaası.
- Barut, E. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Birgi, B. (2006). "Eğitimde Yönetimsel Gücün Etkili Kullanımı" <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm>. İndiriliş Tarihi: 25.12.2007.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. XIII. Basım, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları

- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış YL Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, K. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. Editör: Elma, Cevat. & Kamile, Demir, II. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dawis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı* (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri). 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını.
- Deniz, M. & Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*. Winter-2008, 7 (23), 304-332.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>, Sayı 162, Bahar 2004, İndiriliş Tarihi: 15.02.2008.
- Erçetin, Ş.Ş. (1993). *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler)*. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.
- Fourcault, M. (1978). *The History of Sexuality: An Introduction*. New York: Vintage Books.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). 'The bases of power'. In: Cartwright, D. (Ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor : Institute for Social Research.
- Greenberg J. & Baron, R.A. (1993). *Behavior In Organizations*. A. Division of Simon&Schuster Inc. Newyork.
- Jeffrey P. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Karkın, N. (2006). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi. www.iibf.erciyes.edu.tr. İndiriliş Tarihi: 14.05.2007.
- Lee, V. E. & Smith, J. B. & Cioci, M. (1993). Teachers and Principals: Gender-Related Perceptions of Leadership and Power in Secondary School. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15, (2), 153-180
- Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*, London: McMillan.
- Mc Shane, S. L. & Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational behavior: Emerging realities fort he workplace revolution*. NewYork. The MacGraw Hill Companies, Inc.
- Massie, J.L. (1983). *İşletme Yönetimi*. (Çev.Şan Özalp ve Diğerleri). Eskişehir: Baytaş Yayıncılık..
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* [Güç Yönetimi: Örgütlerde politika ve etkileme]. Boston: Harvard Business School Press.
- Sarıtaş, M. (1991). "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri". *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent/Target Organizational Power on Superiors' Choices of Influence Strategies. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (5), 167-179.

Osman Titrek & Demet Zafer

- Şimşek, M. Ş.(2002). *Yönetim ve Organizasyon*. VII. Baskı, Konya: Günay Ofset Baskı.
- Taymaz, H.(2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Thompson, V. (2007). *Ignited: Managers! Light Up Your Company and Career for More Power, More Purpose, and More Success*. ABD: FT Pres. Publisher.
- Özkalp E. & Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Werner,I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev. Vedat Üner). 1. Baskı.İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti.
- Yukl, G. & Taber T. (1983). The Effective Use of Managerial Power. *American Management Associations*, New York.

İletişim/ Correspondence:

Yrd.Doç. Dr. Osman Titrek
Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Hendek-SAKARYA, 54300
e-mail: otitrek@sakarya.edu.tr

Received: 08.01.2009
Revision received: 11.04.09
Approved: 25.04.09