



## OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ\*

Okan DİŞ\*\*

Ahmet AYIK\*\*\*

### Öz

Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 28 ortaokulda görev yapmakta olan 385 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Koşar (2008) tarafından geliştirilen “Güç Tipi Ölçeği” ile Steve Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgüt İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlenmesi için; ortalama, standart sapma, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda; güç kaynakları ölçeği boyutları açısından en yüksek ortalama ödül gücü boyutunda olurken, en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmüştür. Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin dağılımlara bakıldığında en yüksek ortalamanın işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunda, en düşük ortalamanın ise umursamaz öğretmen davranışları boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre, güç tipi ölçeğinin alt boyutlarının, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt iklimi, örgütsel güç, güç kaynakları, okul yöneticisi, ortaokul

### THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND POWER SOURCES THE SCHOOL PRINCIPALS USE

#### Abstract

In this study, it was aimed to determine the relationships between the organizational climate and the power sources that the school principals use. The sample of the study consists of 385 teachers working in 28 secondary schools in Erzurum city center, in 2013-2014 academic years. The data collection instrument of the study includes; demographic information of the teachers such as gender, branch, professional seniority, etc., “Power Type Scale” developed by Koşar (2008), “Organizational Climate Inventory” developed by Steve Hoy and Tarter (1997) and adopted into Turkish by Yılmaz and Altinkurt (2013). For the statistical analyses of the data, frequency and percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation were used. In addition, multiple linear regression analysis were done to determine the independent variables' prediction levels for dependent variables. In research result, it has been observed that, in terms of power source scale dimensions, while the highest mean is award power dimension, the lowest mean is compulsory power dimension. When examining the range regarding organizational climate scale, it is figured out that the highest mean is cooperative teacher behavior dimension, the lowest mean is careless teacher behavior dimension. As a result of the study, it is determined that there are positive and significant relations between organizational climate and the power sources that principals use. On analyzing the regression analysis results, it can be seen that the sub-dimensions of power type scale predicts significantly and positively sub-dimensions of organizational climate scale.

**Keywords:** Organizational climate, organizational power, power sources, school principal, secondary school

\* Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Ahmet AYIK danışmanlığında, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” adlı Yüksek Lisans Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır. Ayrıca çalışma 08-10 Haziran 2015 tarihleri arasında Hacettepe Üniversitesi'nde düzenlenen 2. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Sınıf Öğretmeni, Milli Eğitim Bakanlığı, Erzurum, [okandis25@gmail.com](mailto:okandis25@gmail.com)

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [ahmet.ayik@atauni.edu.tr](mailto:ahmet.ayik@atauni.edu.tr)



## GİRİŞ

Okullar diğer kurumlar gibi eksik ve hatalı yönlerini tamamlayarak gelişimini sürekli sürdürmek zorundadır. Okul, gelişmenin en güçlü odak noktasıdır. Okulların topluma ve öğrencilere karşı kendini geliştirme konusunda sorumlulukları vardır. Bu noktada ise öğretmen ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütte öğretmenler ve yöneticiler paylaşılan gücün kazanç sağlayacağını bilmelidirler. Özellikle öğretmen ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile güçlenirler (Taymaz, 2007). Bireylerin topluma uyum sağlamasında eğitim örgütlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütlerinde bu sorumluluk öncelikle okul yöneticilerindir. Okul yöneticileri elindeki güç kaynaklarını kullanarak bu sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilirler. Bu süreçte ise okul yöneticilerinin kullanacağı güç kaynaklarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki oluşturabileceğini bilmesi önemlidir. Kullanılacak güç kaynaklarının olumlu ya da olumsuz etkilerini bilmek okul yöneticilerinin işini kolaylaştıracaktır.

Okul yöneticilerinin sahip oldukları gücü tanıyabilmeleri, kullandıkları güç tiplerine öğretmenlerin verebileceği tepkileri önceden tahmin edebilmeleri, etkililik ve verimlilik açısından önemli olarak kabul edilebilir. Bu anlamda okul yöneticilerinin en uygun güç tipini tercih edebilen ve gerektiğinde örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gücü paylaşma yetisine sahip profesyonel bir yönetici olmaları beklenebilir (Polat, 2010). Dolayısıyla yöneticinin örgüt içerisindeki durumuna bağlı olarak ödül, zorlayıcı veya makam gücü gibi statüden elde edilen güç türü olabileceği gibi karizma, uzmanlık ve bilgi güç türleri gibi bireysel özelliklere bağlı olarak da ortaya çıkabilir (Aslanargun, 2009).

Yöneticilerin başarısı başkalarını etkileyerek kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilmelerine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmek için, yöneticinin yalnızca makama dayanan bir yetki kullanması ötesinde, liderlik vasıflarına sahip olması gerekir (Şimşek, 1999). Eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, yöneticinin sahip olduğu güç düzeyi ve bu gücü uygulama stili ile yakından ilgilidir. Okullarda güç ilişkilerine dayanan çeşitli davranışlar görmek mümkündür. Yönetici konumunda bulunan kişilerin astlarıyla olan ilişkisi bir anlamda kullanılan güç kaynağı çerçevesinde şekillenmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkiye yön veren, kimi zaman zorlama içeren, kimi zaman uzmanlık yönünü ortaya çıkaran uygulamalar görülmektedir (Aslanargun, 2009).

Güç başkasını kontrol potansiyelini ifade etmektedir. Ya da bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir. Güç sosyal bir terimdir. Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç, insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır. Güç kesin ve değiştirilemez değildir. Yani, güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir (Özkalp ve Kırel, 2009). Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2011). Güç kaynakları zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak sınıflandırılabilir (French ve Raven, 1959:155; Akt. Koşar, 2008):

*Zorlayıcı güç (Cezalandırma gücü):* Bu güç, grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için başvurulmuş maddi ve manevi zorlamaları ifade eder (Şimşek, 1999). Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır (Koçel,



2011). Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde sık kullanıldığı zaman rahatsızlık oluşturabilir ve onları incitebilir (Helvacı ve Kayalı, 2011).

*Ödüllendirme gücü:* Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Birey istenilen şekilde davrandığı takdirde ödül alacağını bilmesi önemlidir. Ödüllendirme, ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, statüyü değiştirme vb. şekillerde olabilir (Koçel, 2011).

*Yasal güç:* Yasal güç, resmi otorite olarak da anılabilir çünkü bir yöneticinin kurumdaki konumu gereğince sahip olduğu yetkiler vardır. Bu, kurullarla uyumluluğu, meşru ya da doğru ve uygun olarak algılanan yönergeleri ve emirleri kapsar (Shetty, 1978). Astlar, üstlerinin istediklerini yapmak konusunda zorunluluk duyarlar, üstlerinin bu konuda hak sahibi olduğuna inanırlar. Yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücünü de bünyesinde taşır; ancak onlardan daha geniş bir alanı kapsar (Aşan ve Aydın, 2006). Yasal güç yöneticinin bulunduğu statüden dolayı elde ettiği güçtür.

*Uzmanlık gücü:* Bu güç belirli konularda uzmanlık düzeyinde bilgi sahibi olmaya dayanmaktadır. Burada yine astların algısı önemlidir (İlgar, 2005). Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2011).

*Karizmatik (Benimsemeye dayanan) güç:* Karizmatik güç sahibi; saygı duyulan ve model alınan kişidir. Bu güç türü önemli kişisel özelliklere ve iletişim becerilerini kapsamaktadır. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2011).

Alanyazında güç kaynaklarının farklı değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir: örgütsel değişim ve güç dinamikleri hakkında genel fikir edinilmesi için bir çerçevenin oluşturulmaya çalışıldığı (Boonstra ve Gravenhorst, 1998), temel teorik düşüncelerin tanıtılarak sosyal güç ve etki taktikleri alanı hakkında kısa ve öz bir tarihi genel bakış hakkında bilgi verildiği (Bruins, 1999), okul yöneticilerinin güç kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki olduğu (Koşar, 2008), yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu, öğretmenlerin, yöneticilerin kendi başlarına karar verdiklerine, göstermelik olarak kendilerine danıştıklarına, kendilerine yetki devretmediklerine dikkat çektikleri (Yaman ve Irmak, 2010), yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Altınkurt ve Yılmaz, 2012), okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile iş doyumu arasında anlamlı ilişki olduğu (Yılmaz ve Altınkurt, 2012) görülmektedir. Meydan ve Polat (2010) tarafından yapılan araştırmada liderin kullandığı güce ilişkin kültürel vurgular tespit edilmeye çalışılmıştır. Öznil Sağ (2010) tarafından yapılan araştırmada kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin kendilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini ve güç kaynaklarının geliştirilmesine yönelik önerilerini ortaya koymak, bu görüşlere göre okul yönetiminde sergiledikleri sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amaçlanmıştır. Aslanargun (2009) yaptığı araştırmada ise okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerinden en fazla hangisini kullandıklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Karaman (2015) ve Apak (2016)



tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Koyuncu (2016) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Örgütte yöneticiler tarafından kullanılan gücün; örgüt iklimi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin etkili ve yeterli yönetim davranışları sergileyebilmeleri güç olgusunun farkında olabilmeleriyle sağlanabilir (Koşar, 2008). Okul yöneticisinin, güç olgusunun çalışanlar üzerindeki etkilerinin farkında olması etkililik açısından önemlidir. Bu araştırmada, güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgüt iklimi ile ilgili alanyazın incelendiğinde iklim ile ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgütte çalışanların davranışlarını biçimlendiren iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2003). Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimini; bireyler tarafından algılanan çevresel özellikler ve bireysel beklentiler olarak tanımlamaktadır. Tıpkı öğrencileri arasında, öğretmenlerin fark etmesi gereken, bireysel farklılıkları; öğretmenler arasında yöntem farklılıkları olduğu gibi örgüt iklimleri de bireyseldir ve okullara göre farklılık gösterir (Morris, 1964). Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların iş tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır (Can, Aşan ve Aydın, 2011). Okul iklimi ise, bir okulu diğerlerinden ayıran bir dizi iç karakteristiği tanımlar (Shaw, 2009). Okul iklimi, okul içindeki kişilerin davranışlarını etkilemekte ve okul içi çevreyle ilgili özelliklere ilişkin algıları ifade etmektedir (Şişman, 2012). Her bir okul sahip olduğu farklı zorlayıcı durumlar ve başarılarıyla eşsiz bir çevreye sahip olduğundan okul iklimi okuldan okula farklılık göstermektedir (Tirella, 2003). Okul iklimi okulda bulunan kişilerin tutum ve davranışlarıyla yüksek derecede ilişkilidir. Tüm bu bilgilerden hareketle okul iklimi okulu oluşturan fiziksel çevre, okulun kurumsal çatısı altında bulunan öğretmen, yönetici ve öğrencilerin davranışları, tutumları, değerleri, inançları, normları, birbirleri ile olan ilişkileri, moral düzeyleri, kararlılıkları, vb. değişkenlerden oluşmaktadır. Yüksek beklentiler içinde olan ve çalıştığı kurumu içselleştiren, benimseyen, sahiplenen bireylerin bulunduğu bir okulda, pozitif sonuçların elde edilmesi muhtemeldir (Şentürk, 2010).

Örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurlar; liderlik ya da yöneticilik biçimleri, motivasyon yöntemleri, iletişim biçimleri, grup içi ilişkiler ve örgütün yapısal özellikleri şeklinde sıralanabilir (Güney, 2011). Hoy ve Miskel' e (2010) göre örgüt iklimi 6 boyutta incelenebilir ve her bir boyutta aşağıdaki özellikler görülür:

*Destekleyici müdür davranışı:* Öğretmenler için temel bir ilgiyi yansıtmaktadır. Okul müdürü öğretmenleri dinler ve önerilere açıktır. Öğretmenlere gerçekçi ve sık övgüde bulunur. Eleştirileri yapıcıdır.

*Emredici müdür davranışı:* Okul müdürü otokratik davranışlar sergiler. Katı ve sıkı bir gözetim vardır. Bu tür davranışta müdür, en küçük detaylara kadar bütün öğretmen ve okul etkinliklerini yakından ve sürekli takip etmektedir.

*Kısıtlayıcı müdür davranışı:* Müdür öğretmenin işine yardımcı olmaktan daha çok engel olmaktadır. Öğretmenlere gereksiz kırtasiye işleri, komite gereklilikleri, rutin görevler ve yoğun işler yüklemektedir.



*Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı:* Öğretmenler, kendi aralarındaki mesleki davranışları desteklerler. Öğretmenler hırslı, kabul edici, birbirlerine yardımcı ve meslektaşlarının profesyonel yeterliliğine saygılıdır.

*Samimi öğretmen davranışı:* Okul içerisindeki güçlü ve yakın sosyal destek ağını yansıtmaktadır. Öğretmenler birbirlerini çok iyi tanımakta, yakın arkadaşlıklar kurmakta ve sık sık bir araya gelmektedir.

*Umursamaz öğretmen davranışı:* Anlama ve profesyonel etkinliklere odaklanma eksikliğini yansıtmaktadır. Öğretmenler, sadece zaman doldurmaktadır. Davranışları olumsuzdur ve meslektaşlarını eleştirirler.

Örgüt iklimi ile ilgili alanyazın incelendiğinde: okul iklimi ve liderlik stilleri arasında anlamlı ilişki olduğu (Shaw, 2009), okul iklimi ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu (McCarley, 2012), örgüt iklimi boyutlarının yeniliğe destek algısını etkilediği (Özbağ, 2012), okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişki olduğu (Bozdoğan ve Sağnak, 2011 ile Şentürk ve Sağnak, 2012), öğretim liderliği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişki olduğu (Ayık ve Şayir, 2014), ilköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimi algılarının evrensel değer algılarını manidar düzeyde yordadığı (Bektaş, Nalçacı ve Karadağ, 2014) görülmektedir.

Okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynaklarının okul iklimi üzerindeki etkisinin belirlenmesi okul yöneticilerinin bu konu üzerindeki duyarlıklarını artırabilir. Bu durum okul yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmalarını sağlayabilir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışların okul çalışanlarının üzerinde oluşturabileceği etkinin bilinmesi okul yöneticileri için önemli bir bilgi kaynağı olabilir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilen, örgüt çalışanlarını etkileyebilen okul yöneticileri, çalışanların güdülenmesini sağlayarak okul içinde olumlu bir havanın oluşmasını sağlayabilir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin güç kaynaklarına ilişkin davranışları ne düzeyde kullandıkları hakkında bilgi verecektir.

Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

a) Ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve örgüt iklimine ilişkin algıları ne düzeydedir?

b) Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişki var mıdır?

c) Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, örgüt ikliminin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmada; ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini örgüt ikliminin destekleyici müdür



davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutları oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, güç kaynaklarının; kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarıdır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve bağımsız değişkenlerin yordayıcılık düzeyleri de incelenmiştir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2013- 2014 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Aziziye, Palandöken ve Yakutiye ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 75 devlet ortaokulunda görev yapmakta olan 1925 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenen 385 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin %54'ünü kadın öğretmenler; %46'sını erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre %33.8'ini sayısal, %39.5'ini sözel, %17.7'sini güzel sanatlar, %9.1'ini ise yabancı dil branşına; mesleki kıdem değişkenine göre %24.2'sinin 1-5 yıllık, %25.5'inin 6-10 yıl, %22.3'ünün 11-15 yıllık, %14.5'inin 16-20 yıllık, %13.5'inin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla; araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel bilgi formu, Koşar (2008) tarafından geliştirilen “Güç Tipi Ölçeği” ve Steve Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilmiş ve Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgüt İklimi Ölçeği” kullanılmıştır.

*Kişisel Bilgi Formu:* Araştırmada örnekleme katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerinin belirlenmesinde kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

*Güç Tipi Ölçeği:* Ölçme aracının ikinci bölümünde ortaokullardaki okul yöneticilerinin kullandıkları güç tiplerini belirlemeye dönük olarak Koşar (2008) tarafından geliştirilen “Güç Tipi Ölçeği” (GTÖ) kullanılmıştır. Güç Tipi Ölçeği'nde toplam 33 madde bulunmaktadır. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri; (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık ve (5) Her Zaman biçiminde belirlenmiştir. Ölçek; kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç olmak üzere 4 alt boyuttan ve 33 maddeden oluşmaktadır. Koşar (2008) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin dört boyuttan oluştuğu anlaşılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Kişilik Gücü” faktörü için .98, “Ödül Gücü” faktörü için .92, “Yasal Güç” faktörü için .86, “Zorlayıcı Güç” faktörü için .81 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan bu dört alt boyutun açıkladıkları varyanslar sırasıyla birinci boyutta %38.56, ikinci boyutta %12.64, üçüncü boyutta %11.19 ve dördüncü boyutta %9.07 olmak üzere dört faktör toplam varyansın %71.46'sını açıklamıştır. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analiz sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Ödül Gücü” boyutu için .90; “Yasal Güç” boyutu için .87; “Zorlayıcı Güç” boyutu için .79; “Kişilik Gücü” boyutu için .97; olarak bulunmuştur.

*Örgüt İklimi Ölçeği:* Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarını belirlemek için Steve Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilmiş ve Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgüt İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, destekleyici müdür



davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı olmak üzere 6 boyut ve 39 maddeden oluşmaktadır. Ölçek dördümlük likert tipindedir. Her soru “Nadiren Olur”, “Bazen Olur”, “Genellikle Olur” ve “Çok Sık Olur” şeklinde 4 düzeyde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Destekleyici Müdür Davranışı” faktörü için .89, “Emredici Müdür Davranışı” faktörü için .78; “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” faktörü için .73; “Samimi Öğretmen Davranışı” faktörü için .82, “Meslektaşlar Arasında İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” faktörü için .80 ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” faktörü için .70 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan bu altı alt boyutun açıkladıkları varyanslar sırasıyla birinci boyutta %12.80, ikinci boyutta %8.43, üçüncü boyutta %6.20, dördüncü boyutta %9.24, beşinci boyutta % 8.32 ve altıncı boyutta % 6.0 olmak üzere altı faktör toplam varyansın %51’ini açıklamıştır. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analiz sonuçlarına göre ölçeğin toplam güvenilirliği .81’dir. Alt boyutların Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Destekleyici Müdür Davranışı” boyutu için .94; “Emredici Müdür Davranışı” boyutu için .84; “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” boyutu için .67; “Samimi Öğretmen Davranışı” boyutu için .85; “Meslektaşlar Arasında İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” boyutu için .80 ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” boyutu için .69 olarak bulunmuştur.

### Verilerin Analizi

Veri analizi temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer uç değerler açısından incelenmiş, ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, VIF değerlerinin 10’dan ve CI değerlerinin de 30’dan küçük olduğu, otokorelasyon için Durbin Watson değerlerinin 1.50 ile 1.93 aralığında olduğu, tolerans değerlerinin .10’un üzerinde olduğu, Skewness and Kurtosis katsayısı değerlerinin -1.13 ile .48 arasında olduğu görülmüş ve elde edilen bu sonuçlardan hareketle çoklu bağlantı probleminin olmadığına karar verilmiştir. Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta ( $\beta$ ) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

### BULGULAR

#### Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına ve Örgüt İklimine İlişkin Alguları Ne Düzeydedir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi algı düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.



Tablo 1. Güç kaynakları ve örgüt iklimi boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
1. Ödül Gücü	3.30	.95
2. Yasal Güç	2.74	.93
3. Zorlayıcı Güç	2.24	.97
4. Kişilik Gücü	3.22	1.00
5. Destekleyici Müdür Davranışları	2.75	.83
6. Emredici Müdür Davranışları	2.39	.72
7. Kısıtlayıcı Müdür Davranışları	2.47	.68
8. Samimi Öğretmen Davranışları	2.63	.69
9. İşbirlikçi Öğretmen Davranışları	2.76	.60
10. Umursamaz Öğretmen Davranışları	2.17	.70

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; güç kaynakları boyutları açısından en yüksek ortalama ödül gücü boyutunda ( $\bar{X}=3.30$ ) olurken, en düşük ortalamanın zorlayıcı güç boyutunda ( $\bar{X}=2.24$ ) olduğu görülmüştür. Güç kaynaklarına yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise boyutlara ait ortalamaların, kişilik gücü boyutunda ( $\bar{X}=3.22$ ), yasal güç boyutunda ise ( $\bar{X}=2.74$ ) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, örgüt iklimine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; örgüt iklimi boyutları açısından, en yüksek ortalamanın işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunda ( $\bar{X}=2.76$ ), en düşük ortalamanın ise umursamaz öğretmen davranışları boyutunda ( $\bar{X}=2.17$ ) olduğu görülmüştür. Örgüt iklimine yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise boyutlara ait ortalamaların, destekleyici müdür davranışları boyutunda ( $\bar{X}=2.75$ ), samimi öğretmen davranışları boyutunda ( $\bar{X}=2.63$ ), kısıtlayıcı müdür davranışları boyutunda ( $\bar{X}=2.47$ ), emredici müdür davranışları boyutunda ( $\bar{X}=2.39$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Boyutları Arasındaki İlişkiler

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Güç Tipi ve Örgüt İklimi Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ödül Gücü	-									
2.Yasal Güç	-.36**	-								
3.Zorlayıcı Güç	-.50**	.69**	-							





4.Kişilik Gücü	.85**	-.38**	-.50**	-					
5.Destekleyici Müd.Dav.	.84**	-.53**	-.56**	.83**	-				
6.Emredici Müd. Dav.	-.17**	.68**	.54**	-.16**	-.26**	-			
7.Kısıtlayıcı Müd. Dav.	-.38**	.49**	.41**	-.43**	-.46**	.43**	-		
8.Samimi Öğrt. Dav.	.46**	-.25**	-.30**	.44**	.51**	-.09	-.21**	-	
9.İşbirlikçi Öğrt. Dav.	.62**	-.39**	-.40**	.63**	.66**	-.22**	-.41**	.64**	
10.Umursamaz Öğrt.Dav.	-.39**	.44**	.52**	-.42**	-.40**	.38**	.44**	-.16**	-.37**

n = 385; \*\* p < .01

Tablo 2. incelendiğinde okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Güç tipi ölçeğinin ödül gücü boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, destekleyici müdür davranışları boyutu ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r=.84, p<.01$ ), samimi öğretmen davranışları boyutu ( $r=.46, p<.01$ ) ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutu ( $r=.62, p<.01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde; emredici müdür davranışları boyutu ile negatif yönde ve düşük düzeyde ( $r=-.17, p<.01$ ), kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu ( $r=-.38, p<.01$ ) ve umursamaz öğretmen davranışları boyutu ( $r=-.39, p<.01$ ) ile negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bunun yanında, güç tipi ölçeğinin yasal güç boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, emredici müdür davranışları boyutu ( $r=.68, p<.01$ ), kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu ( $r=.49, p<.01$ ) ve umursamaz öğretmen davranışları boyutu ( $r=.44, p<.01$ ) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; destekleyici müdür davranışları boyutu ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutu ( $r=-.39, p<.01$ ) arasında negatif yönde ve orta düzeyde ( $r=-.53, p<.01$ ), samimi öğretmen davranışları boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ( $r=.25, p<.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ayrıca, güç tipi ölçeğinin zorlayıcı güç boyutu ve örgüt iklimi ölçeğinin, emredici müdür davranışları boyutu ( $r=.54, p<.01$ ), kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu ( $r=.41, p<.01$ ) ve umursamaz öğretmen davranışları boyutu ( $r=.52, p<.01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde; destekleyici müdür davranışları boyutu ( $r=-.56, p<.01$ ), samimi öğretmen davranışları boyutu ( $r=-.30, p<.01$ ) ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutu ( $r=-.40, p<.01$ ) ile negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Son olarak, güç tipi ölçeğinin kişilik gücü boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, destekleyici müdür davranışları boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r=.83, p<.01$ ), samimi öğretmen davranışları boyutu ( $r=.44, p<.01$ ) ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutu ( $r=.63, p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; emredici müdür davranışları boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ( $r=-.16, p<.01$ ), kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu ( $r=-.43, p<.01$ ) ve umursamaz öğretmen davranışları boyutu ( $r=.42, p<.01$ ) arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.



## Güç Kaynaklarının Örgüt İklimi Boyutlarını Yordama Düzeyi

Araştırmada, örgüt ikliminin yordanması amacıyla okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar; Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

### Destekleyici Müdür Davranışlarının Yordanması

Destekleyici müdür davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. *Destekleyici Müdür Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	1.127	.122	-	9.202	.000*
1.Ödül Gücü	.377	.038	.436	9.795	.000*
2. Yasal Güç	-.199	.029	-.223	-6.946	.000*
3. Zorlayıcı Güç	-.005	.029	-.006	-.177	.860
4. Kişilik Gücü	.292	.035	.371	8.303	.000*

**F = 363.678; \*p <.05 R = .89; R<sup>2</sup> = .79**

Tablo 3’te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kullandıkları; ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışları boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=363.678, p<.01). Bu yordayıcı değişkenler, destekleyici müdür davranışları boyutu puanındaki değişimin %79’unu (R=.89, R<sup>2</sup>=.79) açıklayabilmektedir. Güç tipi ölçeğinin; ödül gücü ( $\beta$ =.436, p<.01) ve kişilik gücü ( $\beta$ =.371, p<.05) boyutları, örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışları boyutunu pozitif yönde, yasal güç ( $\beta$ =-.223, p<.05) boyutu ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Zorlayıcı güç ( $\beta$ =-.006, p>.05) boyutu destekleyici müdür davranışları boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin destekleyici müdür davranışları üzerindeki göreceli önem sırası; ödül gücü, kişilik gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç olduğu görülmektedir.

### Emredici Müdür Davranışlarının Yordanması

Emredici müdür davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. *Emredici Müdür Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	.333	.168	-	1.985	.048*
1.Ödül Gücü	.025	.053	.033	.474	.636
2. Yasal Güç	.455	.039	.584	11.593	.000*
3. Zorlayıcı Güç	.176	.040	.236	4.363	.000*
4. Kişilik Gücü	.105	.048	.153	2,185	.029*

**F = 92.143; \*p <.05 R = .702; R<sup>2</sup> = .492**



Tablo 4'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kullandıkları; ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=92.143$ ,  $p<.01$ ). Bu yordayıcı değişkenler, destekleyici müdür davranışları boyutu puanındaki değişimin %49'unu ( $R=.702$ ,  $R^2=.492$ ) açıklayabilmektedir. Güç tipi ölçeğinin; yasal güç ( $\beta=.584$ ,  $p<.01$ ), zorlayıcı güç ( $\beta=.236$ ,  $p<.05$ ) ve kişilik gücü ( $\beta=.153$ ,  $p<.05$ ) boyutları, örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü ( $\beta=.033$ ,  $p>.05$ ) boyutu emredici müdür davranışları boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin emredici müdür davranışları üzerindeki göreceli önem sırası; yasal güç, zorlayıcı güç, kişilik gücü ve ödül gücü olduğu görülmektedir.

### Kısıtlayıcı Müdür Davranışlarının Yordanması

Kısıtlayıcı müdür davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Kısıtlayıcı Müdür Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	2.280	.183	-	12.440	.000*
1.Ödül Gücü	.007	.058	.010	.126	.900
2. Yasal Güç	.267	.043	.366	6.233	.000*
3. Zorlayıcı Güç	.017	.044	.024	.382	.703
4. Kişilik Gücü	-.186	.053	-.289	-3.541	.000*

**F = 42.674; \*p <.05**

**R = .557; R<sup>2</sup> = .310**

Tablo 5'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kullandıkları; ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgüt iklimi ölçeğinin kısıtlayıcı müdür davranışları boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=42.674$ ,  $p<.01$ ). Bu yordayıcı değişkenler, kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu puanındaki değişimin %31'ini ( $R=.557$ ,  $R^2=.310$ ) açıklayabilmektedir. Güç tipi ölçeğinin; yasal güç ( $\beta=.366$ ,  $p<.01$ ) boyutu örgüt iklimi ölçeğinin kısıtlayıcı müdür davranışları boyutunu pozitif yönde, kişilik gücü ise ( $\beta=-.289$ ,  $p<.05$ ) negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü ( $\beta=.010$ ,  $p>.05$ ) ve zorlayıcı güç ( $\beta=.024$ ,  $p>.05$ ) boyutları kısıtlayıcı müdür davranışları boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin kısıtlayıcı müdür davranışları üzerindeki göreceli önem sırası; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü ve kişilik gücü olduğu görülmektedir.

### Samimi Öğretmen Davranışlarının Yordanması

Samimi öğretmen davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.



Tablo 6. Samimi Öğretmen Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	1.807	.198	-	9.118	.000*
1.Ödül Gücü	.225	.062	.310	3.612	.000*
2. Yasal Güç	-.042	.046	-.056	-.906	.366
3. Zorlayıcı Güç	-.033	.048	-.046	-.692	.490
4. Kişilik Gücü	.086	.048	.130	1.511	.132

**F = 28.219; \*p<.05 R = .479; R<sup>2</sup> = .229**

Tablo 6’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kullandıkları; ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü örgüt iklimi ölçeğinin samimi öğretmen davranışları boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=28.219, p<.01). Bu yordayıcı değişkenler, samimi öğretmen davranışları boyutu puanındaki değişimin %23’ünü (R=.479, R<sup>2</sup>=.229) açıklayabilmektedir. Güç tipi ölçeğinin; ödül gücü ( $\beta$ =.310, p<.01) boyutu örgüt iklimi ölçeğinin samimi öğretmen davranışları boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yasal güç ( $\beta$ =-.056, p<.05), zorlayıcı güç ( $\beta$ =-.046, p>.05) ve kişilik gücü ( $\beta$ =.130, p>.05) boyutları samimi öğretmen davranışları boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin samimi öğretmen davranışları üzerindeki görece önem sırası; ödül gücü, kişilik gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç olduğu görülmektedir.

### İşbirlikçi Öğretmen Davranışlarının Yordanması

İşbirlikçi öğretmen davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. İşbirlikçi Öğretmen Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	1.847	.147	-	12.604	.000*
1.Ödül Gücü	.187	.046	.296	4.048	.000*
2. Yasal Güç	-.116	.034	-.179	-3.385	.001*
3. Zorlayıcı Güç	.015	.035	.024	.429	.668
4. Kişilik Gücü	.182	.042	.318	4.336	.000*

**F = 75.175; \*p<.05 R = .665; R<sup>2</sup> = .442**

Tablo 7’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kullandıkları; ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgüt iklimi ölçeğinin işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=75.175, p<.01). Bu yordayıcı değişkenler, kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu puanındaki değişimin %44’ünü (R=.665, R<sup>2</sup>=.442) açıklayabilmektedir. Güç tipi ölçeğinin; ödül gücü ( $\beta$ =.296, p<.01) kişilik gücü ( $\beta$ =.318, p<.05) boyutları örgüt iklimi ölçeğinin işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunu pozitif yönde, yasal güç ( $\beta$ =-.179, p>.05) boyutu ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Zorlayıcı güç ( $\beta$ =.024, p>.05) boyutu işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına



göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin işbirlikçi öğretmen davranışları üzerindeki görelî önem sırası; kişilik gücü, ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç olduğu görülmektedir.

### Umursamaz Öğretmen Davranışlarının Yordanması

Umursamaz öğretmen davranışlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Umursamaz Öğretmen Davranışlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	1.815	.188	-	9.636	.000*
1.Ödül Gücü	-.013	.059	-.018	-.221	.825
2. Yasal Güç	.107	.044	.142	2.433	.015*
3. Zorlayıcı Güç	.229	.045	.319	5.066	.000*
4. Kişilik Gücü	-.126	.054	-.190	-2.333	.020*

**F = 43.663; \*p<.05 R = .561; R<sup>2</sup> = .315**

Tablo 8’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin kullandıkları; ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgüt iklimi ölçeğinin umursamaz öğretmen davranışları boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=43.663, p<.01). Bu yordayıcı değişkenler, umursamaz öğretmen davranışları boyutu puanındaki değişimin %32’sini (R=.561, R<sup>2</sup>=.315) açıklayabilmektedir. Güç tipi ölçeğinin; yasal güç ( $\beta$ =.142, p<.01) zorlayıcı güç ( $\beta$ =.319, p<.05) boyutları örgüt iklimi ölçeğinin umursamaz öğretmen davranışları boyutunu pozitif yönde, kişilik gücü ( $\beta$ =-.190, p>.05) boyutu ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü ( $\beta$ =-.018, p>.05) boyutu umursamaz öğretmen davranışları boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin umursamaz öğretmen davranışları üzerindeki görelî önem sırası; zorlayıcı güç, yasal güç, kişilik gücü ve ödül gücü olduğu görülmektedir.

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; güç kaynakları boyutları açısından en yüksek ortalama ödül gücü boyutunda olurken, en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin genellikle görevlerini yerine getiren öğretmenlere teşekkür ettiği ve kendilerine güvenen bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmaları öğretmenlerin motivasyonları açısından önemlidir. Öğretmenlerin yaptıkları başarılı işler karşısında takdir edilmesi diğer öğretmenler içinde örnek teşkil edecektir. Bu durum öğretmenlerin görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olarak, okuldaki başarının artmasını ve okul içinde olumlu bir havanın oluşmasını sağlayabilir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaması, gereksiz işlerle öğretmenlere engel olmaması gerekmektedir. Okul yöneticileri öğretmenleri destekleyerek işbirliğini sağlamalıdır. İşbirliği okul içinde ekip ruhunun canlı kalmasını kolaylaştırabilir. Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada güç



kaynakları boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama ödül gücü boyutunda olurken, en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmektedir. Bu sonuç yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Bunun yanında; Kayalı (2011), Polat (2010) ile Özaslan ve Gürsel (2008) tarafından yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak, Yorulmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada en yüksek ortalamanın yasal güç boyutunda, en düşük ortalamanın ödüllendirme gücü boyutunda olduğu görülmektedir. Bakan ve Büyükbeşe (2010) tarafından yapılan çalışmada, kamu yöneticileri yasal güç kaynağını ilk sırada kullanırken; özel sektör yöneticileri uzmanlıktan doğan güç kaynağını birinci sırada kullanmaktadırlar. Apak (2016) tarafından yapılan çalışmada en yüksek ortalamanın yasal güç boyutunda en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmektedir.

Örgüt iklimine ilişkin dağılımlara bakıldığında en yüksek ortalamanın işbirlikçi öğretmen davranışları boyutunda, en düşük ortalamanın ise umursamaz öğretmen davranışları boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre örgüt iklimine ilişkin, okul yöneticilerinin öğretmenlerin önerilerine önem verdikleri böylece okulda olumlu bir havanın oluşmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin meslektaşları için güçlü sosyal destek sağladıkları, okula yeni gelen öğretmenlerin, diğer öğretmenlerce destek gördükleri ve uyum sorunu yaşamadıkları ifade edilebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin, zamanlarını planlı, etkin ve verimli bir şekilde geçirdikleri söylenebilir. Tok (2006) tarafından yapılan çalışmada kendini işe vermiş öğretmen davranışları en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, destekleyici müdür davranışları en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Gültekin'in (2012) yaptığı çalışmada örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama destekleme boyutunda, en düşük ortalama ise ilgisiz çözülme boyutundadır. Baş (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler okul ikliminin öğretmen davranışlarına ilişkin alt boyutları arasında en fazla mesleki dayanışma boyutunu, en az da ilgisiz boyutunu algılamaktadır. Kavgacı (2010) tarafından yapılan çalışmada okul ikliminin destekleyicilik boyutu en yüksek düzeyde, sınırlayıcılık boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki korelasyona ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, güç tipi ölçeğinin ödül gücü boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutları arasında pozitif yönde, emredici müdür davranışları, kısıtlayıcı müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmaları, öğretmenleri dikkate aldıklarının ve öğretmenlere değer verdiklerinin bir göstergesi olabilir. Öğretmenler tarafından verilen emeğin ve elde edilen başarılı sonuçların ödülle karşılık bulması, öğretmenlerin mesleklerine karşı olan bağlılıklarını artırabilir. Bunun yanında, güç tipi ölçeğinin yasal güç boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, emredici müdür davranışları, kısıtlayıcı müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları boyutları arasında pozitif yönde, destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin makamlarından aldıkları gücü kullanmaları, öğretmenleri etkileme konusunda yetersiz kalabilir. Bu durum, okul içerisinde sosyal ilişkileri olumsuz etkileyebilir. İşbirliğinin ve karar sürecine katılımın olmadığı bir okulda verim düşebilir. Ayrıca, güç tipi ölçeğinin zorlayıcı güç boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, emredici müdür davranışları, kısıtlayıcı müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları boyutları arasında pozitif



yönde, destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak, güç tipi ölçeğinin kişilik gücü boyutu ile örgüt iklimi ölçeğinin, destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutları arasında pozitif yönde, emredici müdür davranışları, kısıtlayıcı müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri; liderlik özellikleri, davranışları ve iletişim becerileri ile öğretmenleri etkileyebilirler. Bu durum yapıcı eleştirilerin ortaya konulmasını kolaylaştırarak örgütsel gelişimi sağlayabilir.

Eğitimde yönetici davranışı birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin ekseninde etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkilerde birbirini suçlama, daima olumsuz sonuçlar verir. Öğretmen, yönetici ile olan ilişkilerini geliştirmenin kendi başarısını etkilediğine inanırsa; gerek bu ilişkilerde, gerekse ders içi ve ders dışı çalışmalarında daha olumlu davranışlar gösterecektir. Zaten ikisi arasında böyle bir güven ve iş birliği kurulduğu zaman, her ikisi de zayıf yanlarını açıklamaktan çekinmeyecektir. Böyle bir açıklama bu zayıflıkların azalmasını hatta kaybolmasını sağlayacaktır (Blair,1955; Akt. Gültürk, 2012). Okulun lideri olarak okul müdürünün rolü okul iklimi üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Pepper ve Thomas, 2002).

Holloway (2012), liderlik ve örgüt iklimi üzerine yaptığı araştırmada, belli liderlik davranışları ile örgütsel iklimin boyutları arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır. McCarley (2012), Gültekin (2012), Tajasom ve Ahmad (2011) ve Keyser (2010), Şen ve Yaşlıoğlu (2010), Tahaoğlu (2007) ve Tuna (1996) tarafından yapılan araştırmalarda liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada ise güç kaynakları ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karaman (2015) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Apak (2016) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden algıladıkları örgütsel gücün boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük düzeylerde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, güç tipi ölçeğinin ödül gücü boyutu örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Okul yöneticileri; öğretmenlere yol göstererek, öğretmenlerin olumlu davranışlarını ödüllendirerek ya da demokratik tutumlar sergileyerek öğretmenlere destek olabilirler.

Güç tipi ölçeğinin yasal güç boyutu, örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları, kısıtlayıcı müdür davranışları, umursamaz öğretmen davranışları boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde, destekleyici müdür davranışları ile işbirlikçi öğretmen davranışlarını ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin, otoriter davranışlar sergilemesi, makamından aldığı gücü kullanarak çalışanlara emirler vermesi ve öğretmenler ile arasında korku temelli bir ilişki oluşturması öğretmenler tarafından emredici olarak algılanmasına sebep olabilir.

Güç tipi ölçeğinin zorlayıcı güç boyutu, örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin baskıcı tutum sergilemeleri



öğretmenlerin zamanlarını verimli olarak kullanmalarına engel olabilir. Zaman doldurma eğiliminde olan öğretmenlerin hedeflere ulaşması zorlaşacaktır.

Güç tipi ölçeğinin kişilik gücü boyutu, örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışları, emredici müdür davranışları, işbirlikçi öğretmen davranışları boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde, kısıtlayıcı müdür davranışları ve umursamaz öğretmen davranışları boyutlarını ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bir lider olarak okul yöneticisi, hem kişisel hem de mesleki olarak ne yapmak istediğini bilirse engellere rağmen amacına ulaşabilecek gücü kendinde bulacaktır (Bennis, 2003). Okul yöneticilerinin ödül dağıtımında adil olması ve öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesi okul yöneticisine olan güveni artırabilir. Ayrıca okul içinde güven ortamının oluşması öğretmenlerin birbirlerine karşı olumlu davranışlar sergilemelerini sağlayabilir. Bu durumda samimi ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırabilir. Okulda öğretmenler, düşüncelerini rahat bir biçimde ifade edebilmeli ve karar sürecine katılımlarına imkân verilmelidir. Ayrıca yönetici ve öğretmenler arasında çift yönlü iletişim kurulmalıdır. Böylece öğretmenlerin işbirliği içinde olmaları, birbirlerine destek vermeleri ve deneyimlerini paylaşmaları sağlanabilir. Bu durum yapılan işlerin kalitesini artırabilir.

Şen ve Yaşlıoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Tutar ve Altınöz (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel iklimin, iş görenlerin performans algılarını üzerinde önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel iklim, iş gören performansının anlamlı bir yordayıcısıdır. Sağ (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre yöneticilerin dönüşümcü veya sürdürümcü liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algıları değişebilmektedir. Karaman (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı yordayıcılardır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için şu önerilerde bulunulabilir:

Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü ve kişilik gücü, samimi ve işbirlikçi davranışların sergilenmesi açısından önemli görülmüştür. Diğer taraftan yasal güç ve zorlayıcı güç, okul içinde sıkı denetimin ve gereksiz iş yoğunluğunun olmasına sebep olmaktadır. Bu durum istenilen amaçlara ulaşılmasını zorlaştırabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile etkili iletişime geçmesi destekleyici bir havanın oluşmasında önem teşkil edebilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin düşüncelerine saygı gösterip, karar sürecinde katılımı sağlayabilir. Bu durum öğretmenlerin kuruma olan bağlılığını artırabilir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde olduğu için neden-sonuç ilişkisinden ziyade karşılıklı ilişkiler vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulabileceği araştırmalar yapılabilir. Değişkenler ile ilgili, gözlem, görüşmeye dayalı nitel çalışmalara yer verilebilir. Ayrıca araştırma özel okullarda yapılabilir. Güç kaynakları ile çatışma çözme becerileri, liderlik davranışları, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven arasındaki ilişkiler incelenebilir.





## KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel davranış*. Ed. Can, H. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: Örgütsel sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Elektronik Dergisi*, 5(2).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baş, D. E. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rolleriyle okul iklimi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, F., Nalçacı, A. ve Karadağ, E. (2014). İlköğretim okulu öğrencilerinin algıladıkları evrensel değerlerin bir yordayıcısı olarak okul iklimi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 281-293.
- Bennis, W. (2003). *One becoming a leader*. (4. Baskı). (Çev. U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Boonstra, J. J. ve Gravenhorst, B. M. K. (1998). power dynamics and organizational change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi. (2006)
- Gültekin, C. (2012). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi (İstanbul ili Anadolu yakası örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, A. M. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255-279.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2012). Educational administration. (7. Baskı). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kavgacı, H. (2010). *İlköğretimde örgütsel iklim ve okul-aile ilişkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Keyser, R. D. (2010). *An inductive exploratory study of the effects of rounding for outcomes on school climate and leadership*. Doctor of education, Edgewood College.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koyuncu, F. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin yönetimde başvurdukları güç türleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. *Division of Research Graduate School Of Business Administration*, Printed United States Of America, Boston, 29-146.
- McCarley, A. T. (2012). *Transformational leadership related to school climate*. Doctor of education, The University of Houston-Clear Lake.
- Meydan, H. C. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Morris, V. D. (1964). Organizational climate of Alberta Schools. *C.S.A. Bulletin*, 3(5), 3-7.



- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Özbağ, K. G. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2),145-161.
- Özkalp, E. ve Kirel, C. (2009). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pepper, K. ve Thomas, L. H. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate, *Learning Environments Research*, 5.
- Polat, S. (2010). *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.
- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Shaw, C. B. (2009). Impact of leadership styles on school climate.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial power and organisational effectiveness: A contingency analysis, *Journal of Management Studies*, 15, 178-181.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 21(66), 97-117.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.10(1), 29-47.
- Şimşek, Ş. M. (1999). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tajasom, A. ve Ahmad, A. Z. (2011). Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from Malaysia. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.



## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 58 Kasım - Aralık 2016

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- Tirella, J. J. (2003). *The influence of school climate and leadership style on teacher transiency in Urban Middle Schools*. Doctor of education, Graduate College University of Nevada, Las Vegas.
- Tok, A. (2006). *İlköğretim okullarındaki örgüt iklimine ilişkin öğretmen algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna, Z. (1996). *Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının örgüt iklimine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13),164-172.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yılmaz, F. ve Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.