

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Teachers' Opinions in Relation to School Principals' Organizational Power Sources and Authentic Leadership Levels

Doç. Dr. Şenay Sezgin Nartgün ¹

Prof. Dr. Zekeriya Nartgün ²

Uzman Deniz Arıcı ³

ÖZ

Bu çalışmanın amacı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile gösterdikleri otantik liderlik düzeylerini öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlemektir. Araştırmada, ilişkisel tarama modellerinden karşılaştırmalı tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Bolu ili Dörtdivan ve Seben ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 120 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde gönüllülük esas alınmıştır. Çalışma, araştırmaya katılımda gönüllü olan toplam 100 öğretmenden elde edilen verilerle yürütülmüştür. 'Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği' ve 'Otantik Liderlik Ölçeği' araştırmada kullanılan veri toplama araçlarıdır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız örneklemelerde t testi ve tek yönlü varyans analizi istatistiksel tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şunlardır: Yöneticilerin kullandığı örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre; yöneticiler zorlayıcı güç kaynağını nadiren, ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü kaynaklarını bazen, yasal güç kaynağını ise çoğunlukla kullanmaktadırlar. Yöneticilerin gösterdiği otantik liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerine göre; yöneticiler ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaka yönelik otantik liderliği sık sık düzeyinde; bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalığa yönelik otantik liderliği ise ara sıra düzeyinde göstermektedirler.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Örgütsel Güç, Örgütsel Güç Ölçeği, Liderlik, Otantik Liderlik.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the organizational power sources that used and authentic leadership levels that demonstrated by primary, secondary and high school principals within the framework of teachers' opinions. In the study, comparative survey was used. One hundred and twenty teachers of primary, secondary and high schools located at Dörtdivan and Seben provinces of Bolu are consist the working group of this study. The data gathered from the one hundred teachers whom are participated the study voluntarily. "Organizational power Sources at schools scale" and "Authentic Leadership scale" were the data gathering tools that used in the study. Arithmetic mean, standart deviation, independent sample t test and one way anova are statistical techniques that used in the analysis process. Some of the results of the study are as follows: According to the opinions of teachers, principals rarely use coercive power sources, sometimes use reward, charismatic and expert power sources and mostly use legal power sources. According to the opinions of teachers, principals demonstrate transparency and internalized moral perspective leadership in their relations at frequent level while they demonstrate balanced processing and self-awareness leadership at rare level.

¹ Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Bolu

² Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Bolu

³ MEB

Keywords: *Education, Organizational Power, Leadership, Organizational Leadership Scale, Authentic Leadership.*

Giriş

Modern topluma geçişle beraber günümüzde okul yöneticilerinin rolleri değişmiş ve çeşitlilik kazanmıştır. Artık sadece idare eden değil liderlik vasıflarına sahip ve onları kullanabilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Yöneticinin ötesinde bir vizyona sahip olan, yol gösteren, gerekli donanımına sahip ve gelişimi destekleyici bir kişiye ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada da liderlik kavramı önem kazanmaktadır. Günümüzün liderlik anlayışını genel olarak değerlendiren Yammarino ve arkadaşları (2005) liderlik yaklaşımlarını klasik, modern, alternatif ve yeni akım yaklaşımlar olarak kategorize etmektedir. Liderlik tanımları incelendiğinde, liderlik ifadelerinin genellikle içinde bulunulan dönemin liderlik anlayışıyla paralellik göstermekte olduğu görülmektedir. Dünyadaki küresel yapılanma modern liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olduğu gibi siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki gelişmelerin örgütler üzerindeki etkisini en aza indirmek isteyen, çalışanlarına rehber olmak isteyen liderleri de etkilemiştir. Bu değişimlerle birlikte rehber olma zorunluluğu duyan liderler üzerinde oluşan baskı, kabul gören liderlik tipini değiştirerek farklı yapıda bir lider ihtiyacının doğmasına neden olmuştur. Bu değişim araştırmacıların etkin lider kavramını yeniden tanımlamalarını gerekli kılmıştır. Bu sebeple 70'li yılların sonunda dönüştürücü liderlik modeli gündeme getirilmiştir. Dönüştürücü liderler, çalışanlarına kendi vizyonlarını empoze ederek onların bu vizyona ulaşabilmeleri için manevi destek vermektedir. Bu destek ile örgüt çalışanları, sorgulayan, eleştiren ve olaylara yeni bir bakış açısı ile bakan bireylere dönüşmektedir. Bu liderlik tarzı son yılların en popüler liderlik anlayışı olarak literatürde yer almıştır (Çeri-Booms, 2009). Modern liderlik yaklaşımları içinde dönüşümcü liderlik ile birlikte etik liderlik (Gini, 1997), öz liderlik (kendi kendine liderlik) (Neck ve Manz, 1992), paternalist liderlik (Far ve Cheng, 2000), örtük liderlik (Hunt ve diğ., 1990), etkileşimci liderlik (Bass, 1998) ve otantik liderlik (George, 2003) gibi liderlik yaklaşımları ön planda yer almıştır. Bu çalışmada otantik liderlik kavramı incelenmiştir.

Otantik Liderlik Kavramı

Otantiklik, psikolojik açıdan bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle, felsefi açıdan ise; tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışlarla ifade edilmektedir (Novicevic ve diğ., 2006). Bu kapsamda otantiklik; kişinin kanıları, inançları ve duyguları ile açıklanırken aynı zamanda kişinin kendi gerçek benliğini yansıtan bir davranış biçimini içermekte olduğu söylenebilir. Otantiklik kendi kendini tanıyabilmek, kendini doğru olarak gösterebilmektir (Harter, 2002; Avolio ve diğ., 2004). Başka bir ifade ile birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına sahip olma ve kullanma derecesi kadar otantiktir. Otantiklik başkalarının lidere atfettiği bir özelliktir (Goffee ve Jones, 2005). Bu tutumda otantik liderlerin niyetleri şeffaf olarak algılanmakta ve onların

benimsedikleri değer yargıları ile hareketleri arasında tutarlı bir bağ olduğu düşünülmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Otantik bir lider hem kendi yaptıklarının sorumluluğunu alabilmeli hem de söyledikleri ile yaptıkları ile tutarlı olmalıdır (Çeri-Booms, 2012; Gardner ve diğ., 2005). Otantik lider (Kesken ve Ayyıldız, 2008; Avalio ve diğ., 2003) kendi düşünceleri ve davranışlarından sorumlu, diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlâklı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Otantik liderlik tanımların temeli otantik yapıyı esas almaktadır. Otantiklik yapısı, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı, kişinin gerçek duygularını ve değer yargılarını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini ifade etmektedir (Kernis, 2003; Klenke, 2007; Yıldız, 2014).

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, öz farkındalığı olan, değer yargıları ile düşünceleri birleşen, etik muhakeme ve tutumları arasında tutarlı ve uyumlu olan, meslektaşları ile arasında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu duygularla ilişki geliştirmeye çabalayan davranışlarının etik sonuçlarını değerlendirebilen kişilerdir (Avolio ve diğ., 2004; Harter, 2002; Harvey ve diğ., 2006; Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderler, sahip oldukları değerler ile örgütlerin değerlerini kapsayacak şekilde faaliyetler yürütürken (Luthans ve Avolio, 2003: 243; Dorn ve diğ., 2005), insanlara hizmet etmeyi amaçladıklarından kişisel çıkarların yerini sosyal çıkarlar alır ve bir örgüt kültürü oluşturulur (Avolio ve Gardner; 2005; Goffee ve Jones, 2005; George, 2003: 12). Bu kişinin otantik lider olabilmesi için gereken dört bileşen şu şekildedir:

Öz farkındalık bileşeni bireyin sahip olduğu güdüler, duygular, ihtiyaçlar ve farkındalıkları ile ilgili olup güven duygusuna dayanmaktadır. Özünde kişinin sahip olduğu yetenekleri, zayıf ve güçlü yönleri, kişiliği yer almaktadır. Bunların yanında kişinin duyguları, kişiliği, davranışları ve farkındalığı da önemlidir (Kernis, 2003). Bu değerler kişinin çok yönlü olup olmadığını, olaylar karşısındaki tepkileri ile kişiliğini dışa vurumunu göstermektedir (Gardner ve diğ., 2005).

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme bileşeni liderlerin aldıkları kararlarda kendi kişilik özelliklerini de göstermektedir. Bu sebeple alacakları dürüst ve tarafsız kararlar verebilen liderler eldeki verileri daha yanlışsız yorumlayarak becerilerini daha verimli bir şekilde kullanabilmektedirler. Öğrenme potansiyellerini tespit edip bunu karar verme sürecinde işe koşarlar (Csikszentmihalyi, 2003; Illies ve diğ., 2005; Walumbwa ve diğ., 2008).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı bileşeni otantik liderlerin üst düzey ahlak anlayışına sahip olması beklenmektedir. Liderlerin sahip olduğu etik değerler, anlayış ve ihtiyaçlarını karşılama sahip olduğu ahlak yapısını da yansıtmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003; May ve diğ., 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Kernis, 2003).

İlişkilerde Şeffaflık bileşeni liderin hedeflerinin ne kadar şeffaf olduğuna, sahip olduğu duygu ve düşüncelerin hayatına yansımalarının olumlu mu olumsuz mu olabileceğine karar vererek kendilerini disipline etmeleri ve ifade etmeleri beklenir (Gardner ve diğ., 2005; Hughes; 2005; Sexton, 2007).

Bu dört bileşen liderin kendinin farkına vararak çevresindekilerle kurduğu ilişkileri nasıl yönettiğini göstermektedir. Otantik bir liderin çevresindekileri etkisine alması sadece sahip olduğu liderlik özellikleri ile değil aynı zamanda sahip olduğu güç ile mümkündür.

Örgütsel Güç Kaynakları Kavramı

Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışlara yönlendirebilme (Bağcı ve Bursalı, 2011; Bursalıoğlu, 2003; Pfeffer,1992a; Şimşek, 2002) ve normalde asla yapamayacakları davranışları bireylere yaptırabilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Pfeffer,1992b). Robbins (1994), güç var olabilir ancak sahibi kullanmayabilir derken, öte yandan kullanılmayan potansiyelin güç olmadığını ifade etmiştir. Diğer yandan güç temel bir dürtü olup karşısındakini etkileme sürecidir (Mc Shane ve Von Glinow, 2005; Zafer, 2008). Nietzsche (1963)'ye göre, insanlar hayattan en çok mutluluk beklemektedir ancak bu beklenti gerçekte güç isteğidir (akt. Artan, 2000). Mintzberg (1983: 4) de: "Güç, istenilen sonuca ulaşmak için yapılan işler dizisidir", diyerek baskın bir etkileme kapasitesine vurgu yapmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin, liderlerin çalışanları üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede başarılı olabilmeleri için etkileme gücüne ihtiyaçları vardır (Başaran, 2004).

Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünü olması beklenir. Çünkü liderin ya da yöneticinin diğerlerini yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olduğundan bahsetmek doğru olmayabilir (Werner, 1993). Literatürde güç makam, kişilik, ilgi, uzmanlık, ödül, ceza, güçsüzlük (Açıkalın,1993: 60) olarak incelendiği gibi iş göreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve plânlama (Aydın, 1994) olarak da kategorize edildiği görülmektedir. Sarıtaş (1991: 13-14) ise gücü: yetki, uzmanlık ve kişilik gücüyle etkileme olarak üç grupta incelemiştir. Gücün ayrıca sembolik (Lukes, 1974) ve sistematik yönü (Foucault, 1978) de bulunmaktadır. French ve Raven (1959) tarafından yapılan ve yüksek düzeyde kabul görmüş sınıflandırmaya göre yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları zorlayıcı, yasal, ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık olmak üzere beş alt başlık altında açıklanmıştır:

Zorlayıcı güç: Liderlerin çalışanlarını ya da grupta yer alan üyelerini istedikleri davranışa yöneltmek için başvurdukları maddi ve manevi zorlamalarını açıklayan güçtür. Zorlayıcı güç, yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıttığı için ödül gücünün de karşıtı olarak görülmektedir (Meydan ve Polat, 2010).

Yasal güç: Liderin ya da yöneticinin bulunduğu görev ya da mevkiden dolayı elde ettikleri güçtür (Birgi, 2006; Peker ve Aytürk, 2000). Yasal güç, verimliliği olumlu yönde etkileyebildiği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Bu durum çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve örgüt içinde direnme ve çatışma yaşanabilir (Başaran, 2004; Meydan ve Polat, 2010).

Ödüllendirme gücü: Lider ya da yönetici çalışanlarını daha çok çalışmalarını teşvik edebilmek için elinde önemli bir güç bulundurmaktadır. Bu da ödüdür. Ancak bu gücün nasıl kullanıldığı, ne kadar adil dağıtıldığı önemlidir (Çelik, 2003; Meydan ve Polat, 2010).

Karizmatik güç: Lider veya yöneticinin etkisi gücünden değil kişiliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların, liderlerinin kişiliğini örnek alması ve onlar gibi davranış göstermesine sebep olur (Bayrak, 2001; Peker ve Aytürk, 2000: 292).

Uzmanlık gücü: Liderin sahip olduğu deneyim, bilgi birikimi ile çalışanları etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004; Yukl ve Taber, 1983). Okulların gelişebilmesi için sahip olunan formal ve informal bu güçlerin birleştirilerek kullanılması, gücün ve yetkinin gerekli görüldüğü takdirde devrinin yapılabilmesi önemlidir.

Okul yöneticisi özelinde düşünüldüğünde, yönetici öncelikle makamlarından gelen yasal bir güce sahiptir ancak bu gücü nasıl kullanacağı, çalıştığı örgütün yapısına ve üyelerine göre şekillenir. Kamu kurumu olan okullarda zorlayıcı gücün, uzmanlık gücünün daha etki kullanıldığı, ödül gücünün daha az kullanıldığı görülmektedir. Ancak yönetici, hangi güce sahip olursa olsun, gücünü örgüt yararına olacak şekilde, örgütün üyelerini etkilemek ve yönlendirmek için kullanmalıdır. Üyeleri etkilemek ve yönlendirmek için yöneticinin aynı zamanda lider olabilmesi gerekmektedir. Lider olan yönetici gücünü çalışanları yıldırma ve korkutma için değil, aksine onları etkilemek ve örgüte bağlılıklarını sağlamak için kullanması beklenmektedir. Yine yönetici, okuldaki çalışmalarda grup çalışması ve dinamiğinin etkili olacağını göz önünde bulundurarak gücünü, kurum içinde bireyselleşmeyi değil takım ruhunu oluşturmak amacıyla kullanabilmelidir. Bunu sağlayabilmek için yöneticiler okullarında güven ortamını oluşturarak iyimser ve esnek bir örgüt iklimi oluşturmalıdırlar. Üstelik yöneticiler liderlik vasıflarına da sahip olmalıdırlar.

Bütün bu açıklamalar çerçevesinde, ilgili literatür incelendiğinde, araştırmaların güç değişkenini farklı değişkenler ve liderlik türleri ile birlikte ele aldığı (Çalışkur, 2015; Güner, 2002; Meydan ve Polat, 2010; Zafer, 2008...), otantik liderlik değişkeni ise ya tek bir değişken olarak ya da farklı liderlik türleri ile birlikte ele alındığı (Coşar, 2011; Gül ve Alacalar, 2014; Karakütük, 2015; Yesiltas, Kanten ve Sormaz, 2013...) görülmektedir. Bakan ve Büyükbeşe (2010)'nin çalışmalarında "Liderlik Türleri" ile "Güç Kaynakları"nın kapsayan mevcut bir durum çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Ancak yapılan taramalar neticesinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını ve

gösterdikleri otantik liderlik düzeylerini, öğretmen görüşleri çerçevesinde, birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, özellikle bu yönüyle, önemli görünmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile gösterdikleri otantik liderlik düzeylerini öğretmen görüşleri çerçevesinde belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları ilçelere, medeni durumlarına ve meslekî kıdemlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin gösterdikleri otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları ilçelere, medeni durumlarına ve meslekî kıdemlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli: Bu çalışmada, ilişki tarama modeli kapsamında yer alan karşılaştırmalı tarama modeli esas alınmıştır. Karşılaştırmalı ilişki taramalarda öncelikle incelenen durumlar ayrıntılı olarak betimlenir. İkinci aşamada ise yapılan betimlemeler ortak ölçütler çerçevesinde karşılaştırılarak yorumlanır (Karasar, 2003).

Çalışma grubu: Araştırmanın çalışma grubunu Bolu ili Dörtdivan ve Seben ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 120 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde gönüllülük esas alınmıştır. Çalışma, araştırmaya katılımda gönüllü olan toplam 100 öğretmenden elde edilen verilerle yürütülmüştür.

Katılımcıların %62'si kadın, %38'i erkektir. Katılımcıların %41'i Seben, %59'u ise Dörtdivan ilçesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %48'i bekâr ve %52'si evlidir. Katılımcıların meslekî kıdemi 1-8 yıl arasında olanlar %65, 9-16 arasında olanlar %28 ve 17 ve üstü olanlar ise, %7'dir.

Veri Toplama Araçları: Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 'Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği' ve 'Otantik Liderlik Ölçeği'dir.

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği; Altınkurt ve Yılmaz (2014) tarafından geliştirilen ölçek, Yasal Güç (1-4.madde), Ödül Gücü (5-11.madde), Zorlayıcı Güç (12-21.madde), Uzmanlık Gücü (22-29.madde) ve Karizma Gücü (30-37.madde) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Likert tipi

dereceleme ölçeği formatında 37 maddeden oluşan ölçeğin maddeleri 1-Hiçbir zaman, 2-Çok nadir, 3-Bazen, 4-Çoğunlukla ve 5-Her zaman seçenekleri ile yanıtlanmaktadır. Her bir alt boyut için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.83 ile 0.94 arasında değişmektedir (Altunkurt ve Yılmaz, 2013). Bu çalışmada her bir alt boyut için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.80 ile 0.95 arasında değişmektedir.

Otantik Liderlik Ölçeği; İlişkilerde Şeffaflık (1-5.madde), İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (6-9.madde), Bilgiyi dengeli değerlendirme (10-12.madde) ve Öz farkındalık (13-16.madde) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Likert tipi dereceleme formatında 16 maddeden oluşan ölçeğin maddeleri 1-Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek, 3-Ara sıra, 4-Sık sık ve 5-Her zaman seçenekleri ile yanıtlanmaktadır. Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeğinin her bir alt boyutu için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.83 ile 0.90 arasında değişmektedir. Bu çalışmada her bir alt boyut için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.76 ile 0.91 arasında değişmektedir.

Verilerin Analizi: Verilerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov Smirnov testi ile tes edilmiş ve normal dağıldığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmada, birinci ve ikinci araştırma sorularının çözümlenmesinde ortalama ve standart sapma betimsel istatistikleri; üçüncü ve dördüncü alt problemlerin çözümlenmesinde ise t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Bulgular

Birinci ve ikinci araştırma sorularına yönelik bulgular

Araştırma sorusu 1. Öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırma sorusu 2. Öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Birinci ve ikinci araştırma sorularına yönelik bulgular tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Okullarda Kullandıkları Güç Kaynaklarına ve Gösterdikleri Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

| Ölçekler | Alt Boyutlar | N | \bar{X} | S |
|-------------------------------|---------------|-----|-----------|------|
| Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği | Yasal Güç | 100 | 3.57 | 0.78 |
| | Ödül Güç | 100 | 3.20 | 0.93 |
| | Zorlayıcı Güç | 100 | 2.40 | 0.94 |
| | Uzmanlık Güç | 100 | 3.39 | 1.02 |
| | Karizma Gücü | 100 | 3.09 | 1.08 |

| | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-----|------|------|
| Otantik Liderlik Ölçeği | İlişkilerde şeffaflık | 100 | 3.53 | 0.78 |
| | İçselleştirilmiş ahlak | 100 | 3.34 | 0.97 |
| | Bilgiyi dengeli değerlendirme | 100 | 2.82 | 0.79 |
| | Öz farkındalık | 100 | 3.07 | 0.99 |

Örgütsel güce ilişkin öğretmen görüşlerine göre; yöneticiler zorlayıcı güç kaynağını nadiren ($\bar{X}=2.40$, $S=0.94$), ödül gücü ($\bar{X}=3.20$, $S=0.94$), karizma gücü ($\bar{X}=3.09$, $S=1.08$) ve uzmanlık gücü kaynaklarını ($\bar{X}=3.39$, $S=1.02$) bazen, yasal güç kaynağını ise ($\bar{X}=3.57$, $S=0.78$) çoğunlukla kullanmaktadırlar.

Otantik liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerine göre; yöneticiler ilişkilerde şeffaflık ($\bar{X}=3.53$, $S=0.78$) ve içselleştirilmiş ahlaka ($\bar{X}=3.34$, $S=0.97$) yönelik otantik liderliği sık sık düzeyinde gösterirken, bilgiyi dengeli değerlendirme ($\bar{X}=2.82$, $S=0.79$) ve öz farkındalığa ($\bar{X}=3.07$, $S=0.99$) yönelik otantik liderliği ara sıra düzeyinde göstermektedirler.

Üçüncü ve dördüncü araştırma sorularına yönelik bulgular

Araştırma sorusu 3. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları ilçelere, medeni durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?

Araştırma sorusu 4. Yöneticilerin gösterdikleri otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları ilçelere, medeni durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre manidar bir farklılık göstermekte midir?

Üçüncü ve dördüncü araştırma soruları çerçevesinde cinsiyete dayalı bulgular tablo 2’de, görev yapılan ilçelere dayalı bulgular tablo 3’te, medeni duruma yönelik bulgular tablo 4’te ve mesleki kıdeme yönelik bulgular tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Gösterdikleri Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete göre Karşılaştırılması

| Ölçekler ve Alt Boyutlar | Cinsiyet | N | \bar{X} | S | sd | t | p | |
|-------------------------------|---------------|-------|-----------|------|------|----|------|------|
| Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği | Yasal Güç | Kadın | 62 | 3.65 | 0.69 | 98 | 1.35 | 0.21 |
| | | Erkek | 38 | 3.43 | 0.89 | | | |
| | Ödül Güç | Kadın | 62 | 3.24 | 0.95 | 98 | 0.48 | 0.92 |
| | | Erkek | 38 | 3.14 | 0.90 | | | |
| | Zorlayıcı Güç | Kadın | 62 | 2.46 | 0.92 | 98 | 0.76 | 0.15 |
| | | Erkek | 38 | 2.31 | 0.97 | | | |
| | Uzmanlık Güç | Kadın | 62 | 3.41 | 1.03 | 98 | 0.25 | 0.53 |
| | | Erkek | 38 | 3.36 | 1.00 | | | |
| | Karizma Gücü | Kadın | 62 | 3.08 | 1.05 | 98 | 0.15 | 0.98 |

| | | Erkek | 38 | 3.09 | 1.15 | | | |
|------------------------|------------------|-------|----|------|------|----|------|------|
| Ötantik Liderlik Öçeđi | İlişkilerde | Kadın | 62 | 3.51 | 0.74 | 98 | 0.38 | 0.70 |
| | şeffaflık | Erkek | 38 | 3.57 | 0.85 | | | |
| | İçselleştirilmiş | Kadın | 62 | 3.37 | 0,98 | 98 | 0.29 | 0.77 |
| | ahlak | Erkek | 38 | 3.31 | 0.97 | | | |
| | Bilgiyi dengeli | Kadın | 62 | 2.91 | 0.78 | 98 | 1.53 | 0.13 |
| | değerlendirme | Erkek | 38 | 2.67 | 0.80 | | | |
| | Öz farkındalık | Kadın | 62 | 3.08 | 0.94 | 98 | 0.09 | 0.92 |
| | | Erkek | 38 | 3.06 | 1.09 | | | |

*P<0.05

Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal güce yönelik görüşleri cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=1.35$, $p>0.05$). Hem kadın öğretmenler ($\bar{X}=3.65$, $S=0.69$) hem de erkek öğretmenler ($\bar{X}=3.43$, $S=0.89$) yöneticilerinin yasal gücü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin yasal gücünü yüksek oranda kullandığı ve bunu kullanırken de cinsiyet ayrımı gözetmedikleri söylenebilir. Bu da yöneticilerin yasal prosedürleri uygularken cinsiyet ayrımcılığı yapmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücüne yönelik görüşleri cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.48$, $p>0.05$). Hem kadın ($\bar{X}=3.24$, $S=0.95$) hem de erkek ($\bar{X}=3.14$, $S=0.90$) öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Buradan yola çıkarak yöneticilerin ödül gücünü cinsiyet ayrımı gözetmemekle birlikte yeterli düzeyde kullanmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güce yönelik görüşleri cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.76$, $p>0.05$). Hem kadın ($\bar{X}=2.46$, $S=0.92$) hem de erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=2.31$, $S=0.97$) yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘çok nadir’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin zorlayıcı güce, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, çok başvurmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücüne yönelik görüşleri kadın öğretmenler için ($\bar{X}=3.41$, $S=1.03$) çoğunlukla, erkek öğretmenler ise ($\bar{X}=3.36$, $S=1.00$) bazen yönünde olmakla birlikte, cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.25$, $p>0.05$). Okul yöneticilerinin uzmanlıklarının daha çok teknik düzeyde mevzuat bilgisine indirildiği görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından karizma gücüne yönelik görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.15$, $p>0.05$). Hem kadın ($\bar{X}=3.08$, $S=1.05$)

hem de erkek öğretmenler ($\bar{X}=3.09$, $S=1.15$) yöneticilerinin karizma gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Bulgular

Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından kadın ($\bar{X}=3.51$, $S=0.74$) ve erkek ($\bar{X}=3.57$, $S=0.85$) öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.38$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği sıklıkla düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından kadın ($\bar{X}=3.37$, $S=0.98$) ve erkek ($\bar{X}=3.31$, $S=0.97$) öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.29$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği sıklıkla düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından kadın ($\bar{X}=2.91$, $S=0.78$) ve erkek ($\bar{X}=2.67$, $S=0.80$) öğretmenlerin görüşlerine arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=1.53$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından kadın ($\bar{X}=3.08$, $S=0.94$) ve erkek ($\bar{X}=3.06$, $S=1.09$) öğretmenlerin görüşlerine arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.09$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin öz farkındalığa dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 3. Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Gösterdikleri Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İlçe Türüne göre Karşılaştırılması

| Ölçekler | İlçe türü | N | \bar{X} | S | sd | t | p | |
|-------------------------------|---------------|-----------|-----------|------|------|----|------|-------|
| Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği | Yasal Güç | Seben | 41 | 3.47 | 0.73 | 98 | 1.05 | 0.29 |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.64 | 0.80 | | | |
| | Ödül Güç | Seben | 41 | 3.42 | 0.79 | 98 | 2.05 | 0.04* |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.04 | 0.99 | | | |
| | Zorlayıcı Güç | Seben | 41 | 1.81 | 0.66 | 98 | 6.25 | 0.00* |
| | | Dörtdivan | 59 | 2.82 | 0.88 | | | |
| | Uzmanlık Güç | Seben | 41 | 3.52 | 0.91 | 98 | 1.03 | 0.30 |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.30 | 1.08 | | | |
| | Karizma Gücü | Seben | 41 | 3.19 | 0.98 | 98 | 0.79 | 0.43 |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.02 | 1.15 | | | |

| | | | | | | | | |
|------------------|-------------------------------|-----------|----|------|------|----|------|------|
| Ötantık Liderlik | İlişkilerde şeffaflık | Seben | 41 | 3.60 | 0.83 | 98 | 0.75 | 0.46 |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.48 | 0.75 | | | |
| | İçselleştirilmiş ahlak | Seben | 41 | 3.53 | 0.82 | 98 | 1.65 | 0.10 |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.21 | 1.06 | | | |
| | Bilgiyi dengeli değerlendirme | Seben | 41 | 2.80 | 0.88 | 98 | 0.24 | 0.81 |
| | | Dörtdivan | 59 | 2.84 | 0.73 | | | |
| | Öz farkındalık | Seben | 41 | 3.09 | 1.00 | 98 | 1.17 | 0.87 |
| | | Dörtdivan | 59 | 3.06 | 0.99 | | | |

İlçe Türü Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal güce yönelik görüşleri ilçe türüne göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=1.05$, $p>0.05$). Hem Seben ilçesindeki öğretmenler ($\bar{X}=3.47$, $S=0.73$) hem de Dörtdivan ilçesindeki öğretmenler ($\bar{X}=3.64$, $S=0.80$) yöneticilerinin yasal gücü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin yasal gücünü yüksek oranda kullandığı ve bunu kullanırken de hangi ilçede çalıştıklarının önemli olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücüne yönelik görüşleri ilçe türüne göre manidar bir farklılık göstermektedir ($t_{(98)}=0.04$, $p<0.05$). Seben ilçesinde ($\bar{X}=3.42$, $S=0.79$) görev yapan öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirirken Dörtdivan ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=3.04$, $S=0.90$) öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bunun sebebi olarak Seben’de görev yapan yöneticilerin ödül gücünün önemine daha fazla inandıklarını söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güce yönelik görüşleri ilçe türüne göre manidar bir farklılık göstermektedir ($t_{(98)}=6.25$, $p<0.05$). Seben ilçesinde ($\bar{X}=1.81$, $S=0.66$) görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘çok nadir’ kullandıkları yönünde görüş bildirirken Dörtdivan’da görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.82$, $S=0.88$) yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Dörtdivan ilçesinde görev yapan öğretmenlerin Seben ilçesinde görev yapanlara oranla daha yüksek düzeyde zorlayıcı güçle karşılaştıkları söylenebilir. Bu durum Dörtdivan’daki yöneticilerin yönetimde daha klasik bir anlayışa sahip olduklarını düşündürmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücüne yönelik görüşleri Seben’de görev yapan öğretmenler için ($\bar{X}=3.52$, $S=0.91$) ‘çoğunlukla’, Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler ise ($\bar{X}=3.30$, $S=1.08$) ‘bazen’ yönünde olmakla birlikte, İlçe türüne göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=1.03$, $p>0.05$). Okul yöneticilerinin uzmanlıklarının daha çok teknik düzeyde mevzuat bilgisine indirildiği görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından karizma gücüne yönelik görüşleri ilçe türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.79$, $p>0.05$). Hem Seben’de görev yapan ($\bar{X}=3.19$, $S=0.98$) hem de Dörtdivan ilçesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}=3.02$, $S=1.15$) yöneticilerinin karizma gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

İlçe Türü Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Bulgular

Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliklerini gösterme düzeyleri bakımından Seben ilçesindeki ($\bar{X}=3.60$, $S=0.83$) ve Dörtdivan ilçesinde ($\bar{X}=3.48$, $S=0.75$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.75$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem Seben’de hem de Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği “sık sık” düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliklerini gösterme düzeyleri bakımından Seben’de ($\bar{X}=3.53$, $S=0.82$) görev yapan öğretmenler ‘sıklıkla’ ve Dörtdivan’da ($\bar{X}=3.21$, $S=1.06$) görev yapan öğretmenlerin ‘ara sıra ‘ yönünde olan görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=1.65$, $p>0.05$).

Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından Seben’de ($\bar{X}=2.80$, $S=0.88$) ve Dörtdivan’da ($\bar{X}=2.84$, $S=0.73$) öğretmenlerin görüşlerine arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.24$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem Seben’de hem de Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından Seben’de ($\bar{X}=3.09$, $S=1.00$) ve Dörtdivan’da ($\bar{X}=3.06$, $S=0.99$) görev yapan öğretmenlerin görüşlerine arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.09$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem Seben’de hem de Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler yöneticilerinin öz farkındalığa dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4. Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Gösterdikleri Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum değişkenine göre Karşılaştırılması

| Ölçekler | Medeni Durum | N | \bar{X} | S | sd | t | p | |
|-------------------------------|---------------|-------|-----------|------|------|----|------|------|
| Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği | Yasal Güç | Bekâr | 41 | 3.52 | 0.78 | 98 | 0.58 | 0.57 |
| | | Evli | 59 | 3.61 | 0.77 | | | |
| | Ödül Güç | Bekâr | 41 | 3.10 | 1.06 | 98 | 1.02 | 0.57 |
| | | Evli | 59 | 3.29 | 0.79 | | | |
| | Zorlayıcı Güç | Bekâr | 41 | 2.53 | 0.99 | 98 | 1.29 | 0.20 |
| | | Evli | 59 | 2.29 | 0.88 | | | |
| | Uzmanlık Güç | Bekâr | 41 | 3.31 | 1.07 | 98 | 0.77 | 0.45 |
| | | Evli | 59 | 3.47 | 0.97 | | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------|----|------|------|----|------|------|
| Otantik Liderlik Ölçeği | Karizma Gücü | Bekâr | 41 | 3.10 | 1.15 | 98 | 0.17 | 0.86 |
| | | Evli | 59 | 3.07 | 1.03 | | | |
| | İlişkilerde şeffaflık | Bekâr | 41 | 3.52 | 0.73 | 98 | 0.16 | 0.87 |
| | | Evli | 59 | 3.54 | 0.83 | | | |
| | İçselleştirilmiş ahlak | Bekâr | 41 | 3.20 | 1.08 | 98 | 1.46 | 0.15 |
| | | Evli | 59 | 3.48 | 0.45 | | | |
| | Bilgiyi dengeli değerlendirme | Bekâr | 41 | 2.91 | 0.84 | 98 | 1.09 | 0.28 |
| | | Evli | 59 | 2.74 | 0.74 | | | |
| | Öz farkındalık | Bekâr | 41 | 3.08 | 0.89 | 98 | 0.06 | 0.95 |
| | | Evli | 59 | 3.07 | 1.09 | | | |

Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal güce yönelik görüşleri medeni durumlarına göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.68$, $p>0.05$). Hem bekâr öğretmenler ($\bar{X}=3.52$, $S=0.78$) hem de evli öğretmenler ($\bar{X}=3.61$, $S=0.77$) yöneticilerinin yasal gücü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin yasal gücünü yüksek oranda kullandığı ve bunu kullanırken de medeni durum ayrımı gözetmedikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücüne yönelik görüşleri medeni durumlarına göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=1.02$, $p>0.05$). Hem bekâr ($\bar{X}=3.10$, $S=1.06$) hem de evli ($\bar{X}=3.29$, $S=0.79$) öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Buradan yola çıkarak yöneticilerin ödül gücünü öğretmenlerin medeni durumunu gözetmemekle birlikte yeterli düzeyde kullanmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güce yönelik görüşleri medeni durumlarına göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=1.29$, $p>0.05$). Hem bekâr ($\bar{X}=2.53$, $S=0.99$) hem de evli öğretmenlerin ($\bar{X}=2.29$, $S=0.88$) yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘çok nadir’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin zorlayıcı güce, medeni durum ayrımı gözetmeksizin, çok başvurmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücüne yönelik görüşleri bekâr öğretmenler için ($\bar{X}=3.31$, $S=1.07$) ‘bazen’, evli öğretmenler ise ($\bar{X}=3.47$, $S=0.97$) ‘çoğunlukla’ yönünde olmakla birlikte, medeni durumlarına göre manidar bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.77$, $p>0.05$). Okul yöneticilerinin uzmanlıklarının daha çok teknik düzeyde mevzuat bilgisine indirgendiği görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından karizma gücüne yönelik görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(98)}=0.17$, $p>0.05$). Hem bekar ($\bar{X}=3.10$, $S=1.15$) hem de evli öğretmenler ($\bar{X}=3.07$, $S=1.103$) yöneticilerinin karizma gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Bulgular

Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından bekâr ($\bar{X}=3.52$, $S=0.73$) ve evli ($\bar{X}=3.54$, $S=0.83$) öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.16$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği sık sık düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından bekâr ($\bar{X}=3.52$, $S=0.73$) ve evli ($\bar{X}=3.54$, $S=0.83$) öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.16$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği sık sık düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından bekâr ($\bar{X}=2.91$, $S=0.84$) ve evli ($\bar{X}=2.74$, $S=0.74$) öğretmenlerin görüşlerine arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=1.09$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından bekâr ($\bar{X}=3.08$, $S=0.89$) ve evli ($\bar{X}=3.07$, $S=1.09$) öğretmenlerin görüşlerine arasında manidar bir farklılık yoktur ($t_{(98)}=0.06$, $p>0.05$). Bu alt boyutta hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin öz farkındalığa dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5. Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Gösterdikleri Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdeme göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar | Kıdem | N | \bar{X} | S | |
|-------------------------------|------------------------|------|-----------|------|------|
| Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği | Yasal Güç | 1-8 | 65 | 3.56 | 0.77 |
| | | 9-16 | 28 | 3.61 | 0.76 |
| | | 17 + | 7 | 3.57 | 0.92 |
| | Ödül Güç | 1-8 | 65 | 3.16 | 0.99 |
| | | 9-16 | 28 | 3.19 | 0.88 |
| | | 17 + | 7 | 3.57 | 0.92 |
| | Zorlayıcı Güç | 1-8 | 65 | 2.42 | 0.96 |
| | | 9-16 | 28 | 2.54 | 0.88 |
| | | 17 + | 7 | 1.70 | 0.67 |
| | Uzmanlık Güç | 1-8 | 65 | 3.35 | 1.02 |
| | | 9-16 | 28 | 3.39 | 1.06 |
| | | 17 + | 7 | 3.80 | 0.75 |
| Karizma Gücü | 1-8 | 65 | 3.08 | 1.38 | |
| | 9-16 | 28 | 3.07 | 1.00 | |
| | 17 + | 7 | 3.32 | 0.94 | |
| Liderlik Ölçeği | İlişkilerde şeffaflık | 1-8 | 65 | 3.56 | 0.76 |
| | | 9-16 | 28 | 3.47 | 0.80 |
| | | 17 + | 7 | 3.48 | 0.95 |
| | İçselleştirilmiş Ahlak | 1-8 | 65 | 3.23 | 0.85 |
| | | 9-16 | 28 | 3.39 | 1.06 |
| | | 17 + | 7 | 3.64 | 1.12 |

| Orantik | Bilgiyi dengeli değerlendirme | 1-8 | 65 | 3.29 | 0.89 |
|----------------|-------------------------------|------|------|------|------|
| | | 9-16 | 28 | 3.27 | 1.21 |
| | 17 + | 7 | 3.61 | 1.06 | |
| Öz farkındalık | 1-8 | 65 | 3.07 | 0.95 | |
| | 9-16 | 28 | 3.01 | 1.04 | |
| | 17 + | 7 | 3.58 | 1.23 | |

Tablo 6. Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Gösterdikleri Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdeme göre Karşılaştırılması

| Ölçekler ve Alt Boyutlar | | Kareler Toplamı | sd | Kareler Ortalaması | F | P | |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|--------|--------------------|-------|-------|------|
| Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği | Yasal Güç | Gruplar arası | 0.64 | 2 | 0.032 | 0.052 | 0.95 |
| | | Gruplar içi | 59.418 | 97 | 0.613 | | |
| | | Toplam | 59.482 | 99 | | | |
| | Ödül Gücü | Gruplar arası | 1.050 | 2 | 0.525 | 0.603 | 0.55 |
| | | Gruplar içi | 84.420 | 97 | 0.870 | | |
| | | Toplam | 85.469 | 99 | | | |
| | Zorlayıcı Güç | Gruplar arası | 4.026 | 2 | 2.013 | 2.357 | 0.10 |
| | | Gruplar içi | 82.853 | 97 | 0.854 | | |
| | | Toplam | 86.878 | 99 | | | |
| | Uzmanlık Gücü | Gruplar arası | 1.322 | 2 | 0.661 | 0.631 | 0.53 |
| | | Gruplar içi | 101.70 | 97 | 1.048 | | |
| | | Toplam | 103.02 | 99 | | | |
| Karizma Gücü | Gruplar arası | 0.404 | 2 | 0.202 | 0.170 | 0.84 | |
| | Gruplar içi | 115.50 | 97 | 1.191 | | | |
| | Toplam | 115.91 | 99 | | | | |
| Otantik Liderlik Ölçeği | İlişkilerde şeffaflık | Gruplar arası | 0.17 | 2 | 0.84 | 0.136 | 0.87 |
| | | Gruplar içi | 59.942 | 97 | 0.618 | | |
| | | Toplam | 60.110 | 99 | | | |
| | İçselleştirilmiş ahlak | Gruplar arası | 0.94 | 2 | 0.472 | 0.493 | 0.61 |
| | | Gruplar içi | 93.028 | 97 | 0.959 | | |
| | | Toplam | 93.972 | 99 | | | |
| | Bilgiyi dengeli değerlendirme | Gruplar arası | 0.60 | 2 | 0.301 | 0.475 | 0.62 |
| | | Gruplar içi | 61.492 | 97 | 0.634 | | |
| | | Toplam | 62.093 | 99 | | | |

| | | | | | | |
|----------------|---------------|--------|----|-------|-------|------|
| Öz farkındalık | Gruplar arası | 0.679 | 2 | 0.340 | 0.339 | 0.71 |
| | Gruplar içi | 97.158 | 97 | 1.002 | | |
| | Toplam | 97.837 | 99 | | | |

Kıdem Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Bulgular

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal güce yönelik görüşlerinin hem mesleki kıdemi 1-8 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}=3.56$, $S=0.77$) hem de mesleki kıdemi 9-16 yıl ($\bar{X}=3.61$, $S=0.76$) ve 17 yıl ve üstü olan öğretmenler ($\bar{X}=3.57$, $S=0.92$) için ‘çoğunlukla’ yönünde olduğu görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde yasal gücün kullanımına yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2-97)}=0.052$, $p>0.05$).

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücüne yönelik görüşlerinin mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=3.16$, $S=0.99$) ve 9-16 yıl ($\bar{X}=3.19$, $S=0.88$) olan öğretmenler için ‘bazen’ 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=3.57$, $S=0.92$) olan öğretmenler için ise ‘çoğunlukla’ yönünde olduğu görülmektedir. Böyle olmakla birlikte, tablo 6 incelendiğinde ise ödül gücünün kullanımına yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2-97)}=0.603$, $p>0.05$).

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güce yönelik görüşlerinin mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=2.42$, $S=0.96$) ve 9-16 yıl ($\bar{X}=2.54$, $S=0.88$) olan öğretmenler için ‘çok nadir’ 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=1.70$, $S=0.77$) olan öğretmenler için ise ‘hiçbir zaman’ yönünde olduğu görülmektedir. Böyle olmakla birlikte, tablo 6 incelendiğinde ise zorlayıcı gücün kullanımına yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2-97)}=2.357$, $p>0.05$).

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücüne yönelik görüşlerinin mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=3.35$, $S=0.89$) ve 9-16 yıl ($\bar{X}=3.39$, $S=1.21$) olan öğretmenler için ‘bazen’ 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=3.80$, $S=1.26$) olan öğretmenler için ise ‘çoğunlukla’ yönünde olduğu görülmektedir. Böyle olmakla birlikte, tablo 6 incelendiğinde ise uzmanlık gücünün kullanımına yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2-97)}=0.631$, $p>0.05$).

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından karizma güce yönelik görüşlerinin hem mesleki kıdemi 1-8 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}=3.08$, $S=1.38$) hem de mesleki kıdemi 9-16 yıl ($\bar{X}=3.07$, $S=1.00$) ve 17 yıl ve üstü olan öğretmenler ($\bar{X}=3.32$, $S=0.94$) için ‘bazen’ yönünde olduğu görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde karizma gücünün kullanımına yönelik

olarak öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2,97)}=0.170$, $p>0.05$).

Kıdem Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Bulgular

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin hem mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=3.56$, $S=0.76$) hem de mesleki kıdemi 9-16 yıl ($\bar{X}=3.47$, $S=0.80$) ve 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=3.48$, $S=0.95$) olan öğretmenler için ise ‘sık sık’ yönünde olduğu görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2,97)}=0.136$, $p>0.05$). Öğretmenlerin yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=3.23$, $S=0.85$) ve 9-16 yıl ($\bar{X}=3.39$, $S=1.06$) olan öğretmenler için ‘ara sıra’ 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=3.64$, $S=1.12$) olan öğretmenler için ise ‘sık sık’ yönünde olduğu görülmektedir. Böyle olmakla birlikte, tablo 6 incelendiğinde yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2,97)}=0.493$, $p>0.05$).

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=3.29$, $S=0.89$) ve 9-16 yıl ($\bar{X}=3.27$, $S=1.21$) olan öğretmenler için ‘ara sıra’ 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=3.61$, $S=1.06$) olan öğretmenler için ise ‘sık sık’ yönünde olduğu görülmektedir. Böyle olmakla birlikte, tablo 6 incelendiğinde yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2,97)}=0.475$, $p>0.05$). Öğretmenlerin yöneticilerinin öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemi 1-8 yıl ($\bar{X}=3.07$, $S=0.95$) ve 9-16 yıl ($\bar{X}=3.01$, $S=1.04$) olan öğretmenler için ‘ara sıra’ 17 yıl ve üstü ($\bar{X}=3.58$, $S=1.23$) olan öğretmenler için ise ‘sık sık’ yönünde olduğu görülmektedir. Böyle olmakla birlikte, tablo 6 incelendiğinde yöneticilerinin öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F_{(2,97)}=0.339$, $p>0.05$).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile gösterdikleri otantik liderlik düzeylerini öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güce ilişkin görüşlerine göre; yöneticiler zorlayıcı güç kaynağını nadiren, ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü kaynaklarını bazen, yasal güç kaynağını ise çoğunlukla kullandığı görülmektedir. İlgili literatürde incelendiğinde benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Altinkurt ve Yılmaz’ın (2012) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul

yöneticilerinin en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla; uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve en az da ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir. Zafer'in (2008) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada da okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bu araştırma ile benzer şekilde, sırasıyla; yasal, zorlayıcı, uzmanlık, karizma ve ödül gücü olarak belirlenmiştir. Uğurlu ve Demir (2016) araştırma sonuçlarında yöneticilerinin en çok yasal gücü kullandıklarını bunu sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül ve zorlayıcılık izlemektedir. Aslanargun'un (2009) araştırmasına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin en az karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü; en çok ise bağlılık ve uzmanlık gücünü kullandıklarını düşünmektedir. Erçetin'in (1993) ise okul yöneticilerinin, öğretmenleri etkilemek için en çok kişilik gücünü en az ise ceza gücünü kullandıklarını belirlemiştir. İlkokul, ortaokul ve liseler dışında yapılan araştırmalarda ise kullanılan güç kaynaklarının sıralaması biraz farklılaşmaktadır. Özellikle uzmanlaşmanın daha fazla olduğu yükseköğretim kurumlarında (Deniz ve Çolak, 2008), uzmanlığın ve performansın daha öne çıktığı özel sektörde ise (Özaslan ve Gürsel, 2008) uzmanlık gücü ile birlikte ödül gücünün daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Çelik (2003) yaptığı araştırmada ödül gücü kullanımına ilişkin öğretmen görüşleri, yine bu gücün kullanımının orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Astların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder (Çelik, 2003). Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Schulman'ın (1989) araştırmasına göre öğretmenler, müdürlerin tek bir güç türünü kullandıklarını ve bunun da yasal güç olduğunu belirtirken Hassenboehler (2004) de araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretmenlerin görevlerini yerine getirmelerini sağlamak amacıyla yüksek düzeyde yasal otoritesini kullandığına ilişkin bulguya ulaşmıştır. Uygulamada yasal güç, otoriteyi temsil etmektedir ve seçimle veya atamayla belirli bir makam veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu gücü kullanmaları olağandır. Ancak sadece yasal gücü kullanmak iyi bir yönetime işaret etmediğinden diğer güçlerin önemi göz ardı edilmemelidir.

Otantik liderliğe ilişkin araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre; yöneticilerin ilişkilerinde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaka yönelik otantik liderlik davranışlarını sık sık düzeyinde gösterirlerken, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalığa yönelik otantik liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. İlgili literatüre bakıldığında, Coşar (2011) ve Demirdağ (2015) araştırmalarında araştırmaya katılanların yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların otantik liderlik algılarının en yüksek olduğu boyutun "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin rehberlik etme rollerinden de kaynaklanmaktadır (Öcal ve Barın, 2016). Keser ve Kocabaş'ın (2014) araştırmalarında yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde otantik liderlik unsurlarının tümünde yüksek ortalamalara ulaşıldığı gözlenmiştir. Araştırmalar otantik liderlik, liderin

davranışlarındaki tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir (Turhan, 2007). Bu bağlamda güven oluşabilmesi için de yöneticilerin şeffaf olmaları, ahlaklı olmaları gereklidir.

Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal, ödül, karizma ve zorlayıcı güce yönelik görüşleri cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermemektedir. Hem kadın öğretmenler hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin yasal gücü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin yasal gücünü yüksek oranda kullandığı ve bunu kullanırken de cinsiyet ayrımı gözetmedikleri söylenebilir. Bu da yöneticilerin yasal prosedürleri uygularken cinsiyet ayrımcılığı yapmadığını göstermektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Aynı şekilde Titrek ve Zafer’in (2009) çalışma sonuçlarına göre de cinsiyet fark oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin ödül gücünü az düzeyinde kullandıkları farklı araştırmalarla da belirlenmiştir. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2010) öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çalışanları ödüllendirme yeterliğine az sahip olduklarını belirlemiştir. Eğitim Sistemi’nde ödüllendirmeye çok fazla yer verilmemekte, ödüllendirme için gerekli ölçütler yeterince açıklanmamakta, buna karşılık aynı sistemde cezaya daha çok yer verilmektedir (Seçkin, 1990). İlgili literatür incelendiğinde bu durumun tersi sonuçlar görülmektedir. Özasan ve Gürsel’in (2008) araştırmasında ise yasal güç kullanımında görüşler farklılaşmış, kadın öğretmenler erkeklere oranla daha fazla yasal güç kullanıldığını belirtmişlerdir. Aslanargun (2009) araştırmasında öğretmenlerin ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve karizmatik güç ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği ancak zorlayıcı güç ve bağlılık gücü ile ilgili görüşlerinin değiştiğini belirlemiştir. Uğurlu ve Demir (2016) çalışmalarında da ödül ve karizmatik güç erkekler lehine görüşler arasında fark görülmektedir. Argon ve Dilekçi’nin (2016) çalışmalarında da yalnızca zorlayıcı güçte erkekler lehine bir fark görülmektedir. Tüm bu farklılıklar araştırmaların bulunduğu bölge, zaman, okulun kültürü, iletişim ortamı gibi faktörlerin kullanılan gücün türünü etkilediğini göstermektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘çok nadir’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin zorlayıcı güce, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, çok başvurmadıkları söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücüne yönelik görüşleri kadın öğretmenler için çoğunlukla, erkek öğretmenler ise bazen yönünde olmakla birlikte, cinsiyete göre manidar bir farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin uzmanlıklarının daha çok teknik düzeyde mevzuat bilgisine indirgeniği görülmektedir. Hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin karizma gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu da yöneticilerin yasal prosedürleri uygularken cinsiyet ayrımcılığı yapmadığını göstermektedir. Lee, Smith ve Cioci’nin (1993) liselerde

yaptıkları araştırmada kadın çalışanlar kadın yöneticileri güçlü olarak algıarken, erkek çalışanların ise kadın yöneticileri erkek yöneticilerden daha az güçlü algıladıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Eğitim örgütleri yapıları gereği gevşek yapılı örgütlerdir. Bu yapı içerisinde örgütün başarısı için yöneticinin temel işlevi, çalışanlarına belirli direktifler verme değil, onlara yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmaları için destek olmaktır (Aydın, 1994).

Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Sonuçlar

Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa, içselleştirilmiş ahlaka, bilgiyi dengeli ve öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmamıştır. Bu alt boyutta hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa ve içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği sıklıkla düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Hem kadın hem de erkek öğretmenler yöneticilerinin öz farkındalığa dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu konu ile ilgili demografik değişkenleri inceleyen çalışma olarak Coşar (2011) göze çarpmaktadır. Onun çalışmasında bu çalışmadan farklı olarak ilişkilerde şeffaflığa ve öz farkındalığa dönük liderlik düzeyinde kadın ile erkek öğretmenler arasında görüş farklılığı oluşmuştur.

İlçe Türü Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal güce yönelik görüşleri ilçe türüne göre manidar bir farklılık göstermemektedir. Hem Seben ilçesindeki öğretmenler hem de Dörtdivan ilçesindeki öğretmenler yöneticilerinin yasal gücü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin yasal gücü daha çok kullanmalarına ilişkin ilgili literatürde pek çok araştırmaya rastlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2003; Hoy ve Miskel, 2010). Ancak etkili liderlerinin informal etkileme becerilerinin formal gücünden daha yüksek, sosyal becerileri gelişmiş, katılımcı ve işbirlikçi özellikler göstermesi gerekmektedir (Yukl, 1989). Yani etkili liderlerin daha çok karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanması gerekmektedir (Çelik, 2003). Toplumumuzda otoriteye duyulan saygı dolayısıyla yasal gücün etkili olması doğaldır. Ancak yasal güç, her zaman için etkili bir güç türü değildir. Yukl ve Taber’a (1983) göre, etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Bu ve benzer sebeplerle yöneticiler tüm güç türlerini birlikte kurumun ve çalışanları faydası için kullanmalıdır.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücüne yönelik görüşleri ilçe türüne göre manidar bir farklılık göstermektedir. Seben ilçesinde görev yapan öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirirken Dörtdivan ilçesinde görev yapan öğretmenler yöneticilerinin ödül gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş

bildirmişlerdir. Bunun sebebi olarak Seben’de görev yapan yöneticilerin ödül gücünün önemine daha fazla inandıklarını söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güce yönelik görüşleri ilçe türüne göre manidar bir farklılık göstermektedir Seben ilçesinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘çok nadir’ kullandıkları yönünde görüş bildirirken Dörtdivan’da görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Dörtdivan ilçesinde görev yapan öğretmenlerin Seben ilçesinde görev yapanlara oranla daha yüksek düzeyde zorlayıcı güçle karşılaştıkları söylenebilir. Bu durum Dörtdivan’daki yöneticilerin yönetimde daha klasik bir anlayışa sahip olduklarını düşündürmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık ve karizma gücüne yönelik görüşleri Seben’de görev yapan öğretmenler için ‘çoğunlukla’, Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler ise ‘bazen’ yönünde olmakla birlikte, İlçe türüne göre manidar bir farklılık görülmemiştir. Bu durum yöneticinin nerede görev yaptığının gücünü kullanması ile çok da ilişkili olmadığı sonucuna ulaştırabilir.

İlçe Türü Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Sonuçlar

Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa, içselleştirilmiş ahlaka, bilgiyi dengeli değerlendirmeye ve öz farkındalığa dönük liderliklerini gösterme düzeyleri bakımından Seben ilçesindeki ve Dörtdivan ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur. Bu alt boyutta hem Seben’de hem de Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa ve içselleştirilmiş ahlaka dönük liderliği “sık sık” düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Hem Seben’de hem de Dörtdivan’da görev yapan öğretmenler yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye ve öz farkındalığa dönük liderliği ara sıra düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizma gücüne yönelik görüşleri medeni durumlarına göre manidar bir farklılık göstermemektedir. Hem bekâr öğretmenler hem de evli öğretmenler yöneticilerinin yasal gücü ve uzmanlık gücünü ‘çoğunlukla’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin yasal gücünü yüksek oranda kullandığı ve bunu kullanırken de medeni durum ayrımı gözetmedikleri söylenebilir. Hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin ödül ve karizma gücünü ‘bazen’ kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Buradan yola çıkarak yöneticilerin ödül gücünü öğretmenlerin medeni durumunu gözetmemekle birlikte yeterli düzeyde kullanmadıkları söylenebilir. Hem bekâr hem de evli öğretmenlerin yöneticilerinin zorlayıcı gücü ‘çok nadir’ kullandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin zorlayıcı güce, medeni durum ayrımı gözetmeksizin, çok başvurmadıkları söylenebilir.

Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Sonuçlar

Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflığa, içselleştirilmiş ahlaka, bilgiyi dengeli ve öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeyleri bakımından bekâr ve evli öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık yoktur. Bu alt boyutta hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa ve içselleştirilmiş ahlaka ve dönük liderliği sık sık düzeyinde gösterdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu alt boyutta hem bekâr hem de evli öğretmenler yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmeye dönük liderliği ara sıra düzeyinde göstermektedirler.

Kıdem Değişkeni Bağlamında Örgütsel Güç Kullanımına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal, zorlayıcı, karizma ve ödül gücünün kullanımına yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Titrek ve Zafer (2009) çalışmalarında yasal ve zorlayıcı güç kullanımı dışındaki güç kullanımlarında fark bulmuşlardır.

Kıdem Değişkeni Bağlamında Otantik Liderliğe Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığa, içselleştirilmiş ahlaka, bilgiyi dengeli değerlendirmeye ve öz farkındalığa dönük liderliği gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Genel olarak örgütsel güç değerlendirildiğinde lider veya yönetici konumundaki kişilerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık düzeyleri, kullandıkları yöntemler onların nasıl birer lider olduklarını ya da sadece yönetici olduklarını fark etme açısından önemli bir durumdur. Sahip olunan gücün türü iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır (Başaran, 2004). 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) Dolayısıyla uzmanlık gücünün yöneticiler tarafından kullanılması örgüte katkı sağlayacaktır.

Alan yazındaki araştırmalarda da yöneticilerin kullandıkları güç tercihinin zorlayıcı olmasının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı (Yücel, 1999; Aslanargun, 2009), uzmanlık, karizma ve ödül gücünün ise çalışanların performansını artırdığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin formal güç kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, tercih edeceği gücün çalışanlar üzerindeki olası etkilerini öngörerek davranması gerekmektedir (Özaslan ve Gürsel, 2008). Sahip olduğu gücü doğru kullanabilen bunu liderlik vasıfları ile birleştiren şeffaf, ahlaklı, bilgili ve kendinin farkında olan yöneticiler örgütlerinin gelişmesini sağlarken çalışanlarının da huzurlu bir ortamda çalışmalarına imkân sağlarlar. Gücü yetenekleri ile birleştirip kullanabilen yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir. Otantik liderlerin kendi okulları için gerekli olan düzenlemeler için kullanacağı gücü doğru seçmesi önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticileri, otantik liderliğin

gereklerini de gözeterek yönetim sürecinde otantik liderlikle ilişkili olan uzmanlık gücü yanında karizma gücü ve ödül gücünü de kullanmalıdır. Öte yandan gerektiğinde yasal gücü ve zorlayıcı gücü de diğer güç türleriyle bir arada kullanabilmelidir. Yöneticilere otantik liderlik konusunda bilgilendirme eğitimleri sağlanarak bu anlamda bir bilinç oluşturulabilir. Ayrıca otantik liderlik üzerinde çok çalışılmamış bir konu olması dolayısıyla bu konuda çok daha farklı örneklemeler üzerinde çalışmalar yapılması bu kavramın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Açıkalın, S. 1993. Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri . *HUJE Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2010). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*'nde sunulan bildiri. Antalya: Gazi Üniversitesi ve EYEDDER
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4, 1-17.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri: Teori ve Uygulama*, 12(3), 1833-1852.
- Argon, T. Ve Dilekçi, Ü. (2016). Views on school administrators' organizational power sources and their change management behaviours. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9): 2195-2208. DOI: 10.13189/ujer.2016.040932
- Artan, İ. (2000). Örgütlerde güç kullanımı ve kaynakları. Z. Aycan (ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde (ss. 281–308). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Avolio, B.J, Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. ve Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 21-29.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi (kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler)* (Genişletilmiş 4. bs). Ankara: PegemA.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Birgi, B. (2006). *Eğitimde Yönetimsel Gücün Etkili Kullanımı*. MEB sitesinden 25.12.2007 tarihinde erişildi: <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm>
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağlı analitik bir inceleme. *PAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-23.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardulları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 160-174.
- Çeri-Booms, M. (2009). *An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Çeri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 172-190.
- Demirdağ, S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları. *Turkish Studies*. 10(15), 273-288.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*. 7 (23), 304-332.
- Erçetin, Ş.Ş. (1993). *Ast-üst ilişkileri (okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Ankara: Şafak.
- Far, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organization. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 126-180.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright ve A. Zander, (Eds.). *Studies in social power* içinde (ss. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press
- Fourcault, M. (1978). *The history of sexuality: An introduction*. New York: Vintage Books.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: emergent themes and future directions. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 387-406.
- Gardner, W. L. ve Schermerhorn J.R. (2004). "Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, XXXIII (3), 270-281.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gini, A. (1997). Moral leadership an overview, *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330
- Goffee, R. ve G. Jones. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leaders. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Gül ve Alacalar (2014). Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 540-550.
- Güner, Ş. (2002) *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.). *Handbook of Positive Psychology* içinde (382-394). London: Oxford University Press.
- Hassenboehler, D. (2004). *The exercise of power by high school principals*. Yayınlanmamış Doktora tezi. New Orleans: University of New Orleans.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma uygulama* (S. Turan, Çev. ed.). Ankara: Nobel.
- Hughes, L. W. (2005). Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 83-106.
- Hunt, J. G., Boal, K. B. ve Sorenson, R. L. (1990). Top management leadership: Inside the Black box. *The Leadership Quarterly*, 1, 41- 65.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan Araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. [*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20(1), 1-22. doi: 10.14527/kuey.2014.001
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008) "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.

- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, III (1), 68- 97.
- Lee, V. E., Smith, J. B. ve 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.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* içinde (241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Neck, C. C. Ve Manz, C. P.(1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. New Jersey: Prentice–Hall.
- Mc Shane, S. L. ve Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. New York: The MacGraw Hill Companies, Inc.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123–140.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. USA: Prentice Hall, Inc.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. ve Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, XXXIII (1), 64-76.
- Öcal, H. ve Barin, N. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: Bursa ılı dericilik sektöründe bir araştırma. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 67-94. doi:http://dx.doi.org/10.4026/2148-9874.2016.0316.X
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 351 -370.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (S. A. Öztürk, Çev.). Eskişehir: ETAM.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı.
- Pfeffer, J. (1992a). *Managing with power: politics and influence in organizations*. USA: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (1992b). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34 (2), 29-50.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Seçkin, N. (1990). Orta dereceli okul öğretmenlerin aldıkları ödüller ve cezalara ilişkin bir çalışma. *Eğitim ve Bilim*, 77, 24–36.
- Sexton, T. (2007). *Review of research literature on authentic leadership*. England: Creative Edge Consulting Limited.
- Schulman, J. M. (1989). *Power behavior, job satisfaction and leadership effectiveness in public school principals*. Yayınlanmamış doktora tezi. Bridgeport: University of Bridgeport,.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez! C. Elma ve Ş. Çinkır (Ed.). *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri* içinde (ss. 307–312). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabak, A, Polat, M, Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14, 89-106.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Uğurlu, C. T. Ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* . 15(56). 98-119.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, XXXIV(1), 89-126.

- Werner,I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (Vedat Üner, Çev.). (1. bs.). İstanbul: Rota.
- Yammario, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U. ve Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü.(2013) Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranislari üzerindeki etkisi: Konaklama isletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2), 333-350.
- Yıldız, F. F. (2014). JOHARİ penceresi ve otantik liderlik: geri bildirim ve kişisel açılım ile kişisel farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık. *Örgütsel Davranış Kongresi* 6-8 Kasım 2014 içinde (s.313-322). Kayseri: Melikşah Üniversitesi.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization*. NJ: Prentice-Hall
- Yukl, G. ve Taber T. (1983). *The effective use of managerial power*. New York: American Management Associations.
- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power*. Yayınlanmamış doktora tezi. Yayınlanmamış doktora tezi. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.