

Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Yönetici Yeterlikleri Üzerine İlişkisel Bir Çalışma

Sultan İNCE
Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü
sltn_gnl@hotmail.com
0000-0003-4142-4590

Akif KÖSE
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
akifkose@ksu.edu.tr
0000-0002-4813-6375

Araştırma Makalesi	DOI: 10.31592/aeusbed.1673252
Geliş Tarihi: 10.04.2025	Revize Tarihi: 04.06.2025
	Kabul Tarihi: 18.07.2025

Atıf Bilgisi

İnce, S. ve Köse, A. (2025). Kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlikleri üzerine ilişkisel bir çalışma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 527-546.

ÖZ

Bu çalışmada kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiş olup 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ilinin tüm ilçelerinde kamuya ait ve yöneticisi kadın olan okullarda (okul öncesi eğitim kurumlarında, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde) görevli öğretmenler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni içerisinde tabakalı örnekleme ve basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 465 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma verileri “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği”, “Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” aracılığıyla toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin örgütsel güç kaynaklarını yordama durumunu belirlemek amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, kadın okul yöneticilerinin çoğunlukla yasal güce başvurdıkları, bunu sırasıyla karizma gücünün, ödül gücünün, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün takip ettiği ortaya çıkmıştır. Yönetici yeterlikleri yönünden ise kadın okul yöneticilerinin en fazla teknik yeterliğe sahip oldukları, bunu da sırasıyla insancıl ve kavramsal yeterliklerin izlediği belirlenmiştir. Ayrıca yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücünün kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri ile pozitif yönlü, zorlayıcı gücün ise negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin tüm örgütsel güç kaynaklarını anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın okul yöneticisi, örgütsel güç kaynakları, yönetici yeterlikleri.

A Correlational Research on Organisational Power Sources Used by Female School Administrators and Their Administrative Competencies

ABSTRACT

In this research, it was aimed to examine the relationship between the organisational power sources used by female school administrators and their administrative competencies. The population of the research, which was conducted in the correlational survey model, consisted of teachers working in public schools (pre-school education institutions, primary schools, secondary schools and high schools) with female administrators in all districts of Kahramanmaraş province in the 2022-2023 academic year. Among the research population, 465 teachers determined by stratified sampling and simple random sampling method were included in the sample. The research data were collected through “Organisational Power Scale at Schools”, “School Principals’ Competencies Scale” and “Personal Information Form”. Correlation analysis was used to determine the relationship between the variables and simple linear regression analysis was used to determine whether the administrative competencies of female school administrators predict organizational power sources. As a result of the research, it was determined that female school administrators mostly used legitimate power, followed by charisma power, reward power, expertise power and coercive power respectively. In terms of administrative competencies, it was determined that female school administrators had technical competencies the most, followed by humanistic and conceptual competencies respectively. It was also determined that legitimate power, reward power, expertise power and charisma power were positively related to the administrative competencies of female school administrators, whereas coercive power was negatively related. It was determined that the administrative competencies of female school administrators significantly predicted all organisational power sources.

Keywords: Female school administrators, organisational power sources, administrative competencies.

Giriş

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında hem nitelikli bir toplum yaratma hem de gelecekte var olabilme iddiası ancak doğru biçimde sistematize edilmiş nitelikli bir eğitim ile mümkündür. Eğitim, insanın olgunlaşabilme, erdem sahibi olabilme, ulaşabileceği en üst seviyeye gelebilme ve kendini gerçekleştirebilme sürecidir (Şişman, 2020). Bu sürecin hayat bulduğu yapılar ise eğitim örgütleridir. Eğitsel ve öğretimsel amaçları gerçekleştirebilmek için bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları eğitim örgütleri; kendine ait bir kültürü, ruhu, belirli bir misyonu ve vizyonu olan yapılar olup (Köse, Tetik ve Ercan, 2001; Özalp, 2012), bu yapılar içerisinde temel sistem (üretim sistemi) olan okullar ayrı bir yere sahiptir. Çünkü eğitimin nihai amacı olan nitelikli birey ve yurttaş yetiştirme işi ancak okul denilen bu yapılar içerisinde gerçekleştirilebilir.

Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi okuldaki süreçlerin iyi yönetilmesiyle dolayısıyla nitelikli okul yöneticilerine sahip olmayla doğrudan ilgilidir. Çünkü okuldaki madde ve insan kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda planlamak, eşgüdümlemek ve değerlendirmek okul yöneticilerinin işidir. Bir diğer ifadeyle eğitim sürecinde, belirlenen amaçlara daha etkili ve hızlı ulaşabilmek için örgütün işleyişinin ve düzenli devamlılığının sağlanmasında sorumluluk okul yöneticilerine aittir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013). Bu bakımdan eğitim sisteminin etkililiği ile okul yöneticilerinin etkililikleri arasında güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Okulların, toplumun kültürünü muhafaza etme, geliştirme ve sonraki nesillere aktarma, toplumun ihtiyaç duyduğu iş gücünü sağlama, bireyleri meslek sahibi yapma ve devletine bağlı vatandaşlar olarak yetiştirme şeklinde farklı işlevleri vardır. Bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde etkili, aktif, üretken, sorunlara hızlı ve doğru çözümler getirebilen, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilen (Diş, 2015; Kayalı, 2011; Sönmez ve Doğan, 2022), sosyal çevre ile etkileşim halinde olan, çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlayabilen, eğitim öğretim süreçlerini amaçlar doğrultusunda planlayabilen, eşgüdümleyebilen ve tüm süreçlerin kontrol ve işleyişini yakından takip edebilen (Çiçek, 2008) okul yöneticilerine ihtiyaç duyulur. Okul yöneticilerinin sahip olmaları beklenen bu özellikler tüm yönetim süreçlerinin olduğu gibi *etki* sürecinin de sağlıklı biçimde işletilmesini sağlar.

Okul yöneticileri ve okul yönetimleri açısından “etki” anahtar bir kavramdır. Yönetim süreçlerinden biri olan *etki*, yöneticinin, çalışanları harekete geçirebilme yönündeki çabalarını ifade eder. Okul yöneticilerinin karakterleri ve sahip oldukları yönetici yeterlikleri, okul amaçları doğrultusunda çalışanları harekete geçirebilmenin bir diğer ifadeyle onları etkileyebilmenin temel belirleyicileridir. Bu temel belirleyicilerin dışında okul yöneticilerinin, çalışanlarını etkileyebilmek için kullanmayı tercih ettikleri güç kaynakları da bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde ve devamlılığında önemli bir yere sahip olduğundan yöneticilerin bu güç kaynaklarını yönetim sürecinde doğru biçimde kullanmaları örgütler açısından bir zorunluluğu ifade eder.

Güç, bireylerin başkalarını istediği yönde etkileyerek istediğini onlara yaptırabilme veya güçlü olanın zayıf olanı istediği davranışlara yönlendirebilmesi olarak tanımlanabilir (Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011; Çubukçu, 2018; Demir, 2017; Deviren, 2019; Diş ve Ayık, 2016; Kayalı, 2011; Köse, 2023; Meydan, 2010; Oran Çınar, 2019; Özdemir, 2015; Pekkan, 2022; Titrek ve Zafer, 2009). *Örgütsel güç* ise örgütün devamlılığı ve işleyişinde bireyleri etkileyebilmeyi (Hoy ve Miskel, 2012; Mintzberg, 1983), çalışanların davranışlarını kontrol altına almayı ve onları yönlendirebilmeyi kolaylaştıran güç olarak tanımlanır (Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien ve Hunt, 2011). Örgüt açısından önemli olan bu güç, kaynağını farklı noktalardan alabildiği için farklı türde güçler olarak adlandırılırlar.

Örgütsel güç kaynakları birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Adak, 2023). Güç türlerini Weber (2006) geleneksel güç, yasal güç ve karizmatik güç olarak; Etzioni (1961) zorlayıcı güç, ekonomik güç ve normatif güç olarak; Leithwood (2001) uzmanlık gücü, piyasa gücü, yerinden yönetim gücü ve stratejik güç olarak; Mintzberg (1983) ise uzmanlık gücü, kaynak kontrol gücü ve kişisel güç olarak sınıflandırmıştır. Ancak genel manada kabul gören ve bu araştırmada da esas alınan sınıflandırma French ve Raven’in (1959) geliştirdiği; yasal güç, ödül gücü,

zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizma gücü şeklindeki sınıflandırmadır. Örgütsel güç kaynaklarından olan *yasal güç* yöneticinin kişisel özellikleri ile elde edemeyeceği, bulunduğu konumdaki kuralların yöneticiye sağladığı güç türüdür (Hodge, Anthony ve Gales, 2003). *Ödül gücü* yöneticinin, çalışanının davranışını ödüllendirme ya da onu ödülünden mahrum etme yetkisine dayanan gücü olarak tanımlanabilir. Bu güç kaynağını kullanan yöneticiler ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda çalışanları etkileyebilmek, yönlendirebilmek ve istediklerini yaptırabilmek amacıyla bireylerin istenilen davranışlarını ödüllendirerek ilerleme sağlarlar. Bu gücün daha etkili ve işe yarar olabilmesi, duruma göre ödülün seviyesi ve verilme sıklığı ile yakından ilgilidir (Adak, 2023). Yöneticinin çalışanları yapılmasını istediği hedefler doğrultusunda örgütleyememesi durumunda, iş görenleri kontrol edebilme ve gerekli durumlarda cezalandırma gücüne başvurması durumu, o yöneticinin *zorlayıcı güç* kullandığını gösterir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Buradan hareketle zorlayıcı gücün doğasında ceza ve yaptırım tehdidinin var olduğu ifade edilebilir. Örgüt içerisinde iş görenlerin belirli normlara uymadıklarında, kusurlu davrandıklarında yönetici tarafından cezalandırılabilirler. Bu cezalandırılabilirliklerinin bilincinde olmaları da zorlayıcı gücün bir parçası olarak görülür (Şimşek, 2003). *Uzmanlık gücü* bireylerin eğitimleriyle, genel deneyimleriyle, kendilerini gerçekleştirebildikleri yetenekleriyle, hayat tecrübeleriyle, değer ve yargılarıyla edinmiş oldukları güçtür (Adak, 2023). İş görenlerin yöneticilerini uzman olarak görebilmeleri için, yöneticinin bireyler tarafından tecrübeli ve işinin ehli olarak algılanması gerekir. Aksi durumda bu güç türünün işlevsel olması mümkün değildir (Koçel, 2011). *Karizma gücü* ise kaynağını kişisel özelliklerden alan bir güç kaynağıdır. Bu güç türüne sahip yöneticiler genel imajları olumlu ve etkileyici, iletişimleri üst düzeyde, dinamik, enerjik ve güçlü bir karaktere sahip, etraflarındaki insanların gözünden bilgili, ahlâklı ve erdemli bir yönetici olarak algılanırlar (Rudolph ve Peluchette, 1993). Güç, bireysel ve örgütsel açıdan belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan gücün yöneticiler açısından doğru biçimde kullanılması bir gereklilik olarak değerlendirilir. Gücün bireysel ve örgütsel açıdan etkilerini ve doğru biçimde kullanılması gerekliliğini ortaya koyan çalışmalar da bu durumu ifade etmektedir (Çalışkur, 2016; Kaya, Kuzu, Aysapar ve Karakuzu, 2023; Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016; Köse, 2023; Yücel, 1999).

Örgütsel güç kaynaklarına sahip olma durumu ve kullanılma biçimi, sahip olunan yönetici yeterlikleriyle de ilgilidir. Çünkü yöneticide var olan yeterlikler kullanılacak örgütsel güç kaynağını ve gücün kullanılma biçimini belirlerken diğer yandan kullanılan güç kaynakları ve gücün kullanım biçimi de yönetici yeterlikleri hakkında önemli ipuçları verir. Bu bakımdan örgütsel güç kaynakları kadar yönetici yeterliklerinin varlığı da yönetsel açıdan önemli bir rol oynar. *Yeterlik* bir işi etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerler olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2024). Bu açıdan bakıldığında yönetici yeterliklerinin; “yönetim işini etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerler” şeklinde tanımlanması mümkündür.

Okul yöneticileri açısından bakıldığında, yöneticilerde olması gereken yeterliklerle ilgili genel kabul görmüş bir sınıflandırmanın varlığı söz konusudur. Bu sınıflandırmaya göre yöneticilerin *kavramsal yeterlikler*, *teknik yeterlikler* ve *insancıl yeterliklere* sahip olmaları beklenmektedir (Katz ve Kahn, 1966). *Kavramsal yeterlikler* yöneticilerin görev alanı ile ilgili birçok bilgiyi anlamlı bir şekilde derleyebilmesini ifade eder (Akar ve Yıldırım, 2008; Akın, 2022; Tat, 2015). Yöneticilerin kavramsal yeterliklere sahip olmalarında; karar verme, etkili planlama, hedef koyma, sosyal ilişkileri düzenleme, gelişime ayak uydurabilme, finansmanı yönetme, kontrolü elinde tutabilme becerileri önem taşır (Tat, 2015). Yöneticilerin genel uzmanlık bilgi ve becerilerine sahip olmaları, yani donanımlı olmaları *teknik yeterlikler* kapsamında ele alınır (Eriçok, 2014). Donanımlı olabilme durumunun ise sözlü iletişim, etkili yazma becerisi, organizasyon, teknoloji kullanımı, çevreyi gözlemleme ve yönlendirme yeterliklerini kapsadığı ifade edilebilir (Çeliker, 2015; Öztürk ve Erdem, 2020). Teknik yeterliği diğer yeterlik alanlarından ayıran en belirgin farklardan birinin yöneticinin yönetim tecrübesinin artmasıyla birlikte bu beceriye daha az ihtiyaç duyacağı durumudur (Akar, 2006). Yöneticilerin *insancıl yeterlikleri* insanları anlayabilme, onlarla sağlıklı ilişkiler/iletişim kurabilme, empatik davranabilme, onlara insan olduğu için değer verme ve onları sevebilmeyi ifade eder. Örgütte olumlu iklimin gelişmesini destekleyeceğinden bu yeterliğin tüm yöneticilerde olması beklenir. Çünkü etkili liderlik, insani ilişkilerin gözetilerek tüm yeterliklerin bütünleştirilmesi ile daha işlevsel hale getirilebilir (Gülşen ve Gökyer, 2011).

Örgün ve yaygın eğitim süreçleri göz önüne alındığında, öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşamlarının önemli bir kısmını okullarda geçirdikleri söylenebilir. Eğitim hizmetinden yararlanan öğrenci rolündeki bireylerin nitelikli bir eğitim hizmeti alabilmeleri, eğitim hizmetini üreten öğretmen rolündeki bireylerin ise nitelikli bir eğitim hizmeti sunabilmeleri birçok bireysel ve örgütsel faktörle ilişkilidir. Bu faktörlerden biri de okul yöneticilerinde yönetici yeterliklerinin varlık durumu ile onların sahip oldukları güç kaynakları ve bunları kullanma biçimleridir. Yönetici yeterlikleri ve örgütsel güç kaynakları değişkenleri ile yürütülen çalışmaların önemli bir kısmında bu iki örgütsel değişkenin genelde erkek yöneticiler bağlamında ele alındığı bilinmektedir. Eğitim sistemleri açısından bakıldığında da niceliksel açıdan erkek yöneticiler lehine bir durumun olduğu görülmektedir. Türkiye özelinde düşünüldüğünde okul yöneticisi olabilmede kadın yönetici adayları açısından dezavantajlı bir durum bulunmamasına ve yatılı okullar gibi bazı özellikli kurumların yönetici kadrolarında kadın yönetici bulunması zorunluluğu yönünde kadın yöneticilerin lehine düzenlemeler olmasına rağmen kadın yönetici sayısı ve erkek yönetici sayısı arasındaki manidar fark mevcut durumunu korumaktadır. Bir diğer ifadeyle, Türkiye’de yönetici olabilmede kadın ve erkek adaylara eşit fırsatlar sunulmakta ancak çalışma hayatında kadın sayısı artsa da bu artış kadın yönetici sayılarına yansımamaktadır (Köse ve İnce, 2022). Millî Eğitim Bakanlığı bünyesindeki kadın yönetici oranının kadın çalışanlara oranla yaklaşık %7,2’de kalması, yaklaşık 54.036 devlet okulunda görevli toplam 548.858 kadın personelden sadece 2904’ünün yönetici olarak çalışıyor olması, okul yöneticileri içerisinde kadın okul yöneticisi oranının %5 civarında kalması bu durumu işaret etmektedir (Ceylan, Özdoğan-Özbal, Sever ve Boyacı, 2020; Yeni Çağ Gazetesi, 2020). Buradan hareketle kadınların, çalışma hayatı içerisinde yer edindikleri ancak yönetim kadrolarında bu oranın düşük kaldığı görülmektedir.

Türkiye’de kadın okul yöneticileri sayısı ile erkek okul yöneticileri sayısı arasındaki fark manidar olarak değerlendirilebilecek büyüklüktedir. Bir diğer ifadeyle kadın okul yöneticisi sayısı toplam yönetici sayısı içerisinde çok küçük bir oranı temsil etmektedir. Bu bakımdan bu araştırmada, genele oranla çok düşük bir temsile sahip olan kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin ve örgütsel güç kaynaklarını kullanma durumlarının belirlenmesine odaklanılmış, iki değişkenin kadın okul yöneticileri özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Yöneticisi kadın olan okullarda görevli öğretmenlerden elde edilen verilerle yürütülen bu araştırmada ayrıca yönetici yeterlikleri ve örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiler kadın yöneticiler açısından ele alınmış ve yönetici yeterliklerinin örgütsel güç kaynaklarını yordama durumu yine kadın yöneticiler özelinde değerlendirilmiştir. Bu hususlar araştırmayı önemli kılan yönler olarak görülmektedir. Araştırmanın kadın okul yöneticileri özelinde ortaya koyacağı sonuçların alan yazına katkı sunacağı, karar verici ve uygulayıcılara da karar ve uygulamalarında yeni bakış açıları sunabileceği umut edilmektedir. Bu yönüyle de çalışma konusunun araştırılmaya değer ve araştırılması gerekli bir konu olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı “kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlikleri arasında ilişkinin belirlenmesi” şeklinde ifade edilmiştir. Bu doğrultuda aşağıda sunulan soruların cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenlerin, kadın okul yöneticilerin örgütsel güç kullanımına ve yönetici yeterliklerine yönelik görüşleri ne düzeydedir?
2. Kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlikleri arasındaki ilişki hangi yönde ve düzeydedir?
3. Kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri, kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli/Deseni

Araştırma betimsel bir çalışma olup nicel yöntemde ve ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Bu çalışmada, kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlikleri betimleyici bir yaklaşımla ele alınmış, değişkenler arasındaki ilişki ile kadın okul

yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin, kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını yordama durumu nicel yöntem kapsamında kullanılan analizlerle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ilinin tüm ilçelerinde kamuya ait ve yöneticisi kadın olan okullarda (okul öncesi eğitim kurumlarında, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde) görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu evren içerisinde tabakalı örnekleme ve basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle örneklem seçimine gidilmiştir. Her bir öğretim kademesi bir tabaka olarak belirlenmiş, evren içerisinde, evrendeki öğelerin seçiminde eşit ihtimallerin olduğu, örneklem çerçevesinin liste halinde oluşturulabildiği basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle (Kerlinger ve Lee, 1999; Akt: Baltacı, 2018) belirlenen 465 katılımcı örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma verileri, yöneticisi kadın olan okullarda en az 1 yıldır görev yapıyor olan öğretmenlerden toplanmıştır. Örneklem için gereken en az büyüklük %95 güven aralığı kapsamında 360 katılımcı olarak hesaplanmıştır. Ancak örneklem büyüklüğü konusunda kesin bir sayının olmadığı, veri analiz sürecinde ve geri dönüşlerde oluşabilecek problemlerden dolayı geniş bir örnekleme ulaşabilmenin önerildiği (Karasar, 2012) durumu göz önüne alınarak 1000 katılımcıya okullara gidilerek veri toplama araçları dağıtılmış ancak bundan kısa bir süre sonra Kahramanmaraş merkezli yaşanan depremlerden dolayı, dağıtılan veri toplama araçlarının sadece 142'si toplanabilmiştir. Sonrasında tekrar 500 adet daha veri toplama aracı dağıtılmış ve 374 geri dönüş sağlanmıştır. Eksik ve hatalı kodlamaların yapıldığı formlarla yöneticisi kadın olan okulda en az 1 yıldır çalışıyor olma şartını sağlamayan katılımcılara ait formlar (toplamda 51 form) örnekleme dâhil edilmemiştir.

Katılımcıların bazı demografik bilgilerine ait frekans (f) ve yüzdelik değerler (%) aşağıda Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1

Katılımcılara Ait Bazı Demografik Özellikleri Gösterir Değerler

Demografik Özellikler	Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	190	40,9
	Kadın	275	59,1
Medeni Durum	Bekâr	169	36,3
	Evli	296	63,7
Yaş	20-25 yaş arası	49	10,5
	26-30 yaş arası	102	21,9
	31-35 yaş arası	92	19,8
	36-40 yaş arası	95	20,4
	41-45 yaş arası	64	13,8
	46-50 yaş arası	34	7,3
	51 yaş ve üzeri	29	6,2
Eğitim Durumu	Lisans	390	83,9
	Lisansüstü	75	16,1
Branş	Okul öncesi öğretmeni	65	14,0
	Sınıf öğretmeni	130	28,0
	Rehberlik öğretmeni	36	7,7
	Diğer	234	50,3
Okul Türü	Okul öncesi	54	11,6
	İlkokul	156	33,5
	Ortaokul	91	19,6
	Lise	164	35,3
Mesleki Kıdem Yılı	1-5 yıl arası	143	30,8
	6-10 yıl arası	105	22,6
	11-15 yıl arası	73	15,7
	16-20 yıl arası	63	13,5
	21-25 yıl arası	42	9

	26 yıl ve üzeri	39	8,4
Çalışılan Yer	Köy	58	12,5
	Kasaba	116	24,9
	İlçe merkezi	96	20,6
	İl merkezi	195	41,9
Yönetici ile Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	306	65,8
	4-6 yıl arası	107	23,0
	7 yıl ve üzeri	52	11,2
Toplam		465	100

Tablo 1'e bakıldığında katılımcıların çoğunun kadın ve evli, 26-30 arası yaşa sahip, lisans mezunu, lise kademesinde görevli, 1-5 yıl arası kıdeme sahip, il merkezinde görevli ve yöneticisiyle 1-3 yıl arası süre birlikte çalışan öğretmenler oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Katılımcıların bazı demografik özelliklerini belirlemek için geliştirilmiş "Kişisel Bilgi Formu", kadın okul yöneticilerince kullanılan örgütsel güç kaynaklarını tespit etmek amacıyla "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve yönetici yeterliklerini belirlemek amacıyla "Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeği geliştiren yazarlardan e-posta yoluyla gerekli izin alınmıştır.

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

"Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" Altıncı ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 37 maddeden ve 5 boyuttan (yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizma gücü) oluşmaktadır. Ölçekte ters puanlamayı gerektiren herhangi bir madde bulunmamakta ve ölçekten toplam puan alınamamaktadır. Ölçeğin en yüksek puana sahip olan boyutu, okul müdürlerinin o gücü daha fazla kullandıklarını göstermektedir. Altıncı ve Yılmaz (2013) ölçek geliştirme çalışmalarında güvenilirlik katsayılarını yasal güç için .84, ödül gücü için .89, zorlayıcı güç için .91, uzmanlık gücü için .94 ve karizma gücü için .94 bulmuşlardır. Bu çalışmada ise boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayıları yasal güç için .96, ödül gücü için .91, zorlayıcı güç için .95, uzmanlık gücü için .86 ve karizma gücü için .95 olarak hesaplanmıştır.

Okul Müdürleri Yeterlikleri Ölçeği

Aksoy (2012) tarafından geliştirilen "Okul Müdürleri Yeterlikleri Ölçeği (OMYÖ)" 38 maddeden oluşmakta ve ölçekte ters puanlamayı gerektiren herhangi bir madde bulunmamaktadır. Ölçekten toplam puan elde edilebilmektedir. Ölçek kavramsal, teknik ve insancıl yeterlikler şeklinde 3 farklı boyuttan meydana gelmektedir. Aksoy'un (2012) ölçek geliştirme sürecinde yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayılarını kavramsal yeterlikler boyutu için .96, teknik yeterlikler boyutu için .95, insancıl yeterlikler boyutu için .96 ve ölçeğin geneli için ise .98 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha katsayıları kavramsal yeterlikler, teknik yeterlikler ve insancıl yeterlikler boyutlarının her biri için .98, ölçeğin geneli için ise .99 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verilerinin normallik dağılımlarını inceleyebilmek amacıyla basıklık ve çarpıklık (Skewness ve Kurtosis) değerlerine bakılmış, bu değerler Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2

Araştırma Verilerinin Ölçek Boyutları Bazında Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Basıklık	Çarpıklık
Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği	Yasal Güç	-,977	,869
	Ödül Gücü	-,881	,347
	Zorlayıcı Güç	,820	-,472

	Uzmanlık Gücü	-,447	,344
	Karizma Gücü	-,886	,157
	Kavramsal Yeterlikler	-,844	,248
Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği	Teknik Yeterlikler	-1,219	1,262
	İnsancıl Yeterlikler	-1,225	1,183
	Ölçek Toplamı	-1,098	,889

Tablo 2’ye bakıldığında “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ve Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği” boyutlarına ait değerlerin $\pm 1,5$ sınırları içerisinde olmasından dolayı (Tabachnick ve Fidell, 2013) analizlerin normal dağılıma uygun olarak yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Çalışmada kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarıyla yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi; kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını yordama durumunu tespit etmek amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yönetici yeterlikleri, boyutları özelinde değil de (teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler, kavramsal yeterlikler boyutları için ayrı ayrı değil de) yönetici yeterlikleri genelini yordayıcılığını görebilmek amacıyla tek boyut olarak basit doğrusal regresyon doğrusal analizine bağımsız değişken olarak dâhil edilmiştir.

Araştırma Etiği

Makalenin araştırma ve yayın etiği ilkelerine bağlı kalınarak hazırlanmış olduğu yazarlar tarafından beyan edilmektedir. Çalışmayla ilgili etik kurul izni, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 24.11.2022 tarihli ve 175061 sayılı yazısıyla alınmıştır.

Bulgular

Kadın Okul Yöneticilerin Örgütsel Güç Kullanımı ve Yönetici Yeterlikleri

Bu bölümde kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ve yönetici yeterlik durumlarına ilişkin bulgular ele alınmış ve analiz sonuçları aşağıda Tablo 3’te sunulmuştur:

Tablo 3

Kadın Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kullanımı ve Yönetici Yeterlikleri Düzeyleri

Ölçekler	Boyutlar	$\bar{x}$	SS
Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği	Yasal Güç	4,10	.87
	Karizma Gücü	4,07	.85
	Ödül Gücü	3,92	.87
	Uzmanlık Gücü	3,82	.77
	Zorlayıcı Güç	2,51	1,1
Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği	Teknik Yeterlikler	4,17	.86
	İnsancıl Yeterlikler	4,07	.97
	Kavramsal Yeterlikler	4,00	.91
	Ölçek Toplamı	4,08	.83

Tablo 3’e bakıldığında, yasal güç boyutuna ait ortalama değer $\bar{x}=4,10$ olduğu ve katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin yasal güç kullanımına “Çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Karizma gücü boyutuna ilişkin ortalamanın $\bar{x}=4,07$ olduğu ve katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin karizma gücü kullanımına “Çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları bulgulanmıştır. Ödül gücü boyutunda ortalama değer $\bar{x}=3,92$ olduğu, katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımına “Çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. Uzmanlık gücü boyutunda ortalama değer $\bar{x}=3,82$ olduğu bir diğer ifadeyle katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımına “Çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. Zorlayıcı güç boyutunda ise ortalama değer $\bar{x}=2,51$ olduğu, katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımına “Çok Nadir” düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Bu bulgular kadın okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde

yasal gücü kullandıklarını, bunu sırasıyla karizma gücünün, ödül gücünün, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün takip ettiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle kadın okul yöneticilerinin yasal güce, ödül gücüne, uzmanlık gücüne ve karizma gücüne yüksek düzeyde, zorlayıcı güce ise çok nadir düzeyinde başvurdukları ifade edilebilir.

Kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleriyle ilgili Tablo 3'teki verilere bakıldığında teknik yeterlikler boyutuna ait ortalama değerin $\bar{x}=4,17$ olduğu ve katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin teknik yeterliğe sahip olmalarına da "Çok Katılıyorum" düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. İnsancıl yeterlikler boyutunda ortalama değerin $\bar{x}=4,07$ olduğu ve katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin insancıl yeterliklerini "Çok Katılıyorum" düzeyinde gördükleri bulgulanmıştır. Ölçeğin kavramsal yeterlikler boyutuna ait ortalama değerin ise $\bar{x}=4,00$ olduğu ve katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin kavramsal yeterliğe sahip olmalarına "Çok Katılıyorum" düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Ölçek geneline ilişkin ortalama değere bakıldığında ise kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin $\bar{x}=4,08$ düzeyinde görüldüğü bir diğer ifadeyle katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerini "Çok Katılıyorum" düzeyinde gördükleri belirlenmiştir. Bu bulgular kadın okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde teknik yeterliğe sahip olduklarını, bunu sırasıyla insancıl yeterliklerin ve kavramsal yeterliklerin izlediği belirlenmiştir. Buradan hareketle kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığı ifade edilebilir.

Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Yönetici Yeterlikleri Arasındaki İlişki

Kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon katsayılarına (r) bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4

Örgütsel Güç Kaynakları ile Yönetici Yeterlikleri Arasındaki Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Yasal									
Güç (1)	-								
Ödül									
Gücü (2)	,325**	-							
Zorlayıcı									
Güç (3)	,131**	,058	-						
Uzmanlık									
Gücü (4)	,341**	,246**	,245**	-					
Karizma									
Gücü (5)	,239**	,461**	-,142**	,608**	-				
Kavramsal									
Yeterlikler (6)	,280**	,435**	-,135**	,452**	,740**	-			
Teknik									
Yeterlikler (7)	,368**	,464**	-,152**	,398**	,661**	,763**	-		
İnsancıl									
Yeterlikler (8)	,218**	,481**	-,163**	,325**	,677**	,740**	,753**	-	
OMYÖ									
Toplam (9)	,314**	,503**	-,164**	,429**	,759**	,915**	,915**	,910**	-

N=465, *p<.05, **p<.01

Tablo 4 incelendiğinde *yasal güç* ile kavramsal yeterlikler ($r=.28$) ve insancıl yeterlikler ($r=.21$) arasında pozitif ve düşük düzey, teknik yeterlikler ($r=.36$) ve yönetici yeterlikleri toplamı ($r=.31$) arasında pozitif yönlü orta düzey; *ödül gücü* ile kavramsal yeterlikler ($r=.43$), teknik yeterlikler ($r=.46$), insancıl yeterlikler ($r=.48$) ve yönetici yeterlikleri toplamı ($r=.50$) arasında pozitif yönlü orta düzey; *zorlayıcı güç* ile kavramsal yeterlikler ($r=-.13$), teknik yeterlikler ($r=-.15$), insancıl yeterlikler ($r=-.16$) ve yönetici yeterlikleri toplamı ($r=-.16$) arasında negatif yönlü düşük düzey; *uzmanlık gücü* ile kavramsal yeterlikler ($r=.45$), teknik yeterlikler ($r=.39$), insancıl yeterlikler ($r=.32$) ve yönetici yeterlikleri toplamı ($r=.42$) arasında pozitif yönlü orta düzey; *karizma gücü* ile kavramsal yeterlikler ($r=.74$) ve yönetici yeterlikleri toplamı ($r=.75$) arasında pozitif yönlü yüksek düzey, teknik yeterlikler ($r=.66$) ve insancıl yeterlikler ($r=.67$) arasında ise pozitif yönlü orta düzey anlamlı ilişkilerin ortaya

çıktığı görülmektedir. Buradan hareketle katılımcı algılarına göre kadın okul yöneticilerinin daha yüksek yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü düzeylerinin daha yüksek kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklerle ilişkili olduğu; diğer taraftan da daha yüksek zorlayıcı gücün ise daha düşük kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklerle ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetici Yeterliklerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Yordaması

Bu bölümde kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin örgütsel güç kaynakları üzerindeki yordama durumunu tespit edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde bağımsız değişkenler arasındaki .70'in üzerinde olan korelasyon değerleri dikkate alınarak çoklu bağlantı durumuna bakılmış, çoklu bağlantı durumunun varlığını kontrol edebilmek amacıyla tolerans değeri (1-R²) ve varyans büyütme faktörü (VIF) analiz edilmiştir. Testler tüm boyutlara ait tolerans değerlerinin .20'nin üzerinde ve VIF değerlerinin .10'un altında olduğunu göstermiş, bağımsız değişkenlerin arasında regresyon analizlerini olumsuz etkileyebilecek düzeyde bir çoklu bağlantı sorunun olmadığı tespit edilmiştir. Kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin örgütsel güç kaynakları üzerindeki yordayıcılığını belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5

Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetici Yeterliklerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Sh	β	t	P
Yasal Güç	Sabit	2.768	.192		14.432	.000
	OMYÖ Toplam	.328	.046	.314	7.128	.000
	R ² =.099					
	F (1,463)=50,802 p=.000					
Ödül Gücü	Sabit	1.768	.176		10.054	.000
	OMYÖ Toplam	.529	.042	.503	12.539	.000
	R ² =.254					
	F (1,463)=157,229 p=.000					
Zorlayıcı Güç	Sabit	3.436	.263		13.043	.000
	OMYÖ Toplam	-.226	.063	-.164	-3.575	.000
	R ² =.027					
	F (1,463)=12,778 p=.000					
Uzmanlık Gücü	Sabit	2.206	.161		13.663	.000
	OMYÖ Toplam	.396	.039	.429	10.212	.000
	R ² =.184					
	F (1,463)=104,286 p=.000					
Karizma Gücü	Sabit	.893	.129		6.908	.000
	OMYÖ Toplam	.778	.031	.759	25.097	.000
	R ² =.576					
	F (1,463)=629,875 p=.000					

Tablo 5'e bakıldığında kadın okul yöneticilerinin yasal güç ($\beta=.314$, $p<.01$), ödül gücü ($\beta=.503$, $p<.01$) ve uzmanlık gücü ($\beta=.429$, $p<.01$) kullanımında OMYÖ toplam puanlarının pozitif, anlamlı ve orta düzey bir ilişki; karizma gücü ($\beta=.759$, $p<.01$) puanlarının pozitif, anlamlı ve yüksek düzey bir ilişki, zorlayıcı gücün ise ($\beta=-.164$, $p<.01$) negatif, anlamlı ve düşük düzey bir ilişki ortaya çıkardığı görülmektedir. Kadın okul yöneticilerin yönetici yeterliklerinin yasal güç kullanımındaki toplam varyansın yaklaşık %9'unu, ödül gücü kullanımındaki toplam varyansın yaklaşık %25'ini, zorlayıcı gücün kullanımındaki toplam varyansın yaklaşık %2'sini, uzmanlık gücünün kullanımındaki toplam varyansın yaklaşık %18'ini açıkladığı görülmüştür. Kadın okul yöneticilerin yönetici yeterliklerinin en yüksek düzeyde yordadığı güç türünün ise %57'lik oranla karizma gücü olduğu görülmüştür. Bu duruma göre kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri, kullandıkları yasal, ödül, zorlayıcı ve uzmanlık güç türlerinin anlamlı yordayıcısı olmakla birlikte bu yordayıcılığın en yüksek olduğu güç türü karizma gücüdür. Başka bir deyişle, katılımcı algılarına göre kadın okul

yöneticilerinin daha yüksek yeterlik düzeyleri bir taraftan daha yüksek yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücüyle ilişkiliyken diğer taraftan da daha düşük zorlayıcı güçle ilişkilidir

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, kadın okul yöneticilerinin yasal güç, ödül gücünü, uzmanlık gücünü ve karizma gücünü kullanımlarını yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre kadın okul yöneticileri en çok yasal güç türünü kullanmakta, bunu sırasıyla karizma gücü, ödül gücü, uzmanlık gücü izlemektedir. Kadın okul yöneticilerinin, zorlayıcı gücü diğer güç türlerine kıyasla düşük düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar konu ile ilgili yapılmış olan farklı araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlarla örtüşmektedir (Admış vd., 2021; Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018; Atmaca, 2014; Bodalina ve Mestry, 2022; Kayalı, 2011; Memduhoğlu ve Turhan, 2016; Rosaner, 1990; Toytok ve Uçar, 2018; Türkseven Dübüş ve Göksoy, 2023; Uğurlu ve Demir, 2016; Uludağ Kodal, 2019; Uzun, 2019; Uzun ve Köse, 2021; Yorulmaz, 2014). Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016) yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin yasal güç çoğunlukla kullanmalarının yanı sıra ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücünü bazen kullandıkları sonucuna ulaşırken; Diş ve Ayık (2016) yöneticiler tarafından ödül gücü ile yasal gücün orta düzeyde kullanıldığı; Deviren ve Okçu (2020) ise ödül gücünün yüksek düzeyde, yasal gücün orta düzeyde kullanıldığı; Vatansever Bayraktar ve Açıksefer Fırat (2019) uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizma gücünün orta düzeyde kullanıldığı; Teimouri vd. (2015) ödül gücünün en yüksek düzeyde kullanıldığı, bunu sırasıyla yasal gücün ve uzmanlık gücünün takip ettiği, zorlayıcı gücün ise en düşük düzeyde kullanıldığı; Argon ve Dilekçi (2016) yasal güç, uzman gücü, baskıcı güç, referans gücü ve ödül gücünün hepsinin çoğunlukla kullanıldığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu farklı çalışmalarda, araştırmanın sonucuyla benzer şekilde yöneticilerin zorlayıcı gücü en düşük düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlarla diğer araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin uzmanlık, karizma, yasal ve ödül güç türlerini orta ya da üst düzeylerde kullandıkları, zorlayıcı gücün ise genelde diğer örgütsel güç türlerinden daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin kavramsal yeterlikler, teknik yeterlikler ve insancıl yeterlikler boyutlarında yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın okul yöneticilerinin en fazla teknik yeterliklere sahip oldukları, bunu sırası ile insancıl yeterliklerin ve kavramsal yeterliklerin izlediği görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu ile farklı araştırmaların sonuçları benzerlik göstermektedir (Aksoy, 2012; Gammie, Gammie, Matson ve Duncan, 2007; Öztürk ve Erdem, 2020; Uslu, 2013; Yüksekli ve Okçu, 2022). Okul yöneticilerinin en çok kavramsal yeterliklere ve sonrasında insancıl yeterliklere iyi düzeyde sahip oldukları sonuçlarına ulaşan araştırmalar da bulunmaktadır (Gökkyer ve Çiçek, 2016; Tat, 2015). Sevinç (2017) tarafından yürütülen okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirdikleri araştırmada okul yöneticilerinin sırasıyla insancıl yeterlikler, teknik yeterlikler ve kavramsal yeterliklere iyi düzeyde sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ataç vd. (2023) ile Gammie vd. (2007) araştırmalarında okul yöneticilerinin sırasıyla teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterliklere orta düzeyde sahip oldukları; Metin ve Helvacı (2023) ise okul yöneticilerinin sırasıyla teknik yeterlikler, kavramsal yeterlikler ve insancıl yeterliklere orta düzeyde sahip oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu araştırma sonucuyla farklı sonuçlara ulaşan araştırmaların sonuçları birlikte değerlendirildiğinde genel olarak katılımcıların kadın okul yöneticilerini yönetici yeterlikleri yönünden iyi düzeyde yeterli gördükleri ifade edilebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre *yasal güç boyutunun* yönetici yeterliklerinin kavramsal yeterlikler ve insancıl yeterlikler boyutları ile pozitif yönlü düşük düzeyde, teknik yeterlikler boyutu ve yönetici yeterlikleri geneli ile de pozitif yönlü orta düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. *Ödül gücü boyutunun* kavramsal, teknik ve insancıl yeterlikler boyutları ve yönetici yeterlikleri geneli ile pozitif yönlü orta düzey ilişkili olduğu görülmüştür. *Zorlayıcı güç boyutunun* kavramsal, teknik ve insancıl yeterlikler boyutları ve yönetici yeterlikleri geneli ile negatif yönlü düşük düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. *Uzmanlık gücü boyutunun* kavramsal, teknik, insancıl yeterlikler boyutları ve yönetici yeterlikleri geneli ile pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. *Karizma gücü boyutunun* ise kavramsal yeterlikler boyutu ve yönetici yeterlikleri geneli ile pozitif yönlü yüksek

düzeyde, teknik yeterlikler ve insancıl yeterlikler boyutları ile de pozitif yönlü orta düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar kadın okul yöneticilerinin yasal, ödül, uzmanlık ve karizma güç türlerini kullanımlarına dair öğretmen algılarının artmasıyla kadın okul yöneticilerinin kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklerine ilişkin algıların da pozitif yönde artacağını, zorlayıcı güç kullanımına ilişkin algıların artması durumunda ise kadın okul yöneticilerinin kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklerine ilişkin algıların olumsuz şekilde değişeceğini göstermektedir.

Doğrudan bu araştırmanın bir sorusu olmamakla birlikte güç türlerinin kendi aralarında manidar düzeyde ilişkili olmalarına dair sonuç, tartışılması gereken bir diğer sonuç olarak ortaya çıkmıştır. *Yasal gücün* uzmanlık gücü ve ödül gücü ile pozitif yönlü orta düzey, karizma gücü ve zorlayıcı güç ile pozitif yönlü düşük düzey ilişkili olduğu; *Ödül gücünün* uzmanlık gücü ile pozitif yönlü düşük düzey, karizma gücü ile pozitif yönlü orta düzey; *Zorlayıcı gücün* uzmanlık gücü ile pozitif yönlü düşük düzey, karizma gücü ile negatif yönlü düşük düzey; *Uzmanlık gücünün* karizma gücü ile pozitif yönlü orta düzey ilişkili oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde yönetici yeterliklerine ilişkin boyutların kendi aralarında da manidar ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Kavramsal yeterliklerin* teknik yeterlikler ve insancıl yeterlikler boyutları ile pozitif yönlü orta düzey; *teknik yeterliklerin* insancıl yeterlikler ile pozitif yönlü orta düzey; ayrıca tüm yeterlik alanların her birinin yönetici yeterlikleri geneli ile pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri arasında ortaya çıkan ve yukarıda sunulmuş olan ilişkilerin farklı araştırma sonuçları ile tartışılması, bu araştırma sürecinde yapılan literatür taraması kapsamında iki değişkeni konu edinmiş araştırmalara rastlanılamaması nedeniyle farklı örgütsel değişkenleri konu edinen araştırmalar göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Bu bağlamda Açıkgoz (2023) araştırmasında yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutları ile politik liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik, yapısal liderlik arasında pozitif yönlü düşük ve orta düzey ilişkilerin olduğu, zorlayıcı güç boyutu ile politik liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik, yapısal liderlik arasında da negatif yönlü düşük düzey bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Admış vd. (2021) araştırmalarında ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü boyutları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin olduğunu; zorlayıcı güç boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında negatif yönlü orta düzey, normatif bağlılık boyutu ile arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Akıllı (2019) liderlik tarzları ile güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç türleri ile geliştirici, serbest bırakıcı ve otoriter liderlik türleri arasında pozitif yönlü düşük, orta ve yüksek düzey ilişkilerin bulunduğunu ancak geliştirici liderlik boyutu ile zorlayıcı güç boyutu arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Aydoğan (2022) yasal güç boyutu ile zorlayıcı güç boyutu arasında pozitif yönlü orta düzey; ödül gücü boyutu ile yasal güç ve zorlayıcı güç boyutları arasında negatif yönlü düşük ve orta düzey bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bağcı (2009) ve Çatalyürek (2022) ödül gücü boyutu ile yasal güç ve zorlayıcı güç boyutu arasında negatif yönlü düşük ve orta düzey, kişilik gücü boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzey; yasal güç boyutu ile zorlayıcı güç boyutu arasında pozitif yönlü orta düzey, kişilik gücü boyutu arasında negatif yönlü düşük düzey; zorlayıcı güç boyutu ile kişilik gücü boyutu arasında ise negatif yönlü orta düzey bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın (2015) yönetsel beceriler, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, mesleki uzmanlık ve denetim boyutlarının yer aldığı çalışmada tüm boyutların birbirleri ile pozitif yönlü orta ve yüksek düzey ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde yapılan çalışmalara konu edilen örgütsel değişkenler ile zorlayıcı gücün negatif yönlü, diğer güç türlerinin ise pozitif yönlü ilişkili oldukları görülmüş, bu araştırma sonuçları ile yapılan farklı araştırma sonuçlarının genel manada örtüşükleri belirlenmiştir.

Araştırma sonucuna göre kadın okul yöneticilerinin yasal güç kullanımının %9'unun, ödül gücü kullanımının %25'inin, zorlayıcı güç kullanımının %2'sinin, uzmanlık gücü kullanımının %18'inin ve karizma gücü kullanımının %57'sinin yönetici yeterlikleriyle (ölçek geneli) açıklandığı belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri düzeylerine yönelik algılarının artması katılımcıların kadın okul yöneticilerinin yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü kullanımına dair algılarını artırmakta, zorlayıcı güç kullanımına dair

algılarını da azaltmaktadır. Buradan hareketle kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerine sahip olmaları durumunda orta düzeyde daha fazla yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü kullanımına başvurdukları, karizma gücü kullanımına daha yüksek düzeyde başvurdukları ve zorlayıcı güç kullanımına ise daha az başvurdukları ifade edilebilir. Ayrıca kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerine sahip olmaları durumunda, daha fazla uzman ve karizmatik görüldükleri, bu durumda da daha az zorlayıcı güce başvurdukları belirtilebilir. Bu araştırma kapsamında yapılan literatür taramasıyla sınırlı olmak üzere kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını yordama durumuna ilişkin bir araştırmaya rastlanılmadığından araştırmanın bu sonuçları benzer araştırma sonuçları çerçevesinde tartışılmıştır. Bu bağlamda Aksoy (2012) teknik yeterliklerin; politikalar ve sosyal etkinlikler, öğretimin geliştirilmesine yönelik destekleyici hizmetler, yönetim ve rehberlik hizmetleri boyutlarında anlamlı bir yordayıcı olduğu, kavramsal yeterliklerin sadece rehberlik hizmeti boyutunda anlamlı bir yordayıcı olduğu sonuçlarını elde etmiştir. Cömert (2014) ise çalışmasında okul yöneticilerinin kullanmayı tercih ettikleri güç kaynağı türlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sezgin ve Koşar (2010) kişilik gücü, ödül gücü ve zorlayıcı gücün uyum bağlılığını; ödül gücü ile kişilik gücünün özdeşleşme bağlılığını; kişilik gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünün ise içselleştirme bağlılığının anlamlı birer yordayıcısı olduğunu belirlemiştir. Sonuç olarak örgütlerde kullanılan güç kaynaklarının farklı yordayıcılarının olduğu bununla birlikte yönetici yeterliklerinin de örgütsel güç kaynaklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Öneriler

1. Araştırma sonucuna göre kadın okul yöneticilerinin yasal güce sıklıkla, zorlayıcı güce ise nadir de olsa başvurdukları belirlenmiştir. Bu bağlamda sürekli yasal güce, nadir de olsa zorlayıcı güce başvurmanın yönetsel açıdan uygun olmadığı yönünde yöneticilerin/kadın okul yöneticilerinin farkındalığı artırılabilir, örgütsel güç kaynakları hakkında üniversitelerin Eğitim Yönetimi bölümlerinde görevli akademisyenlerinden alınacak bilimsel destekle yöneticilerin/kadın okul yöneticilerinin katılımlarının sağlanacağı eğitsel ortamlar oluşturulabilir.
2. Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü ile pozitif, zorlayıcı güç ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle, kadın okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerine sahip olmamaları onları zorlayıcı güç kullanmaya yöneltmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterliklerine yönelik farkındalıkları MEB ve il/ilçe milli eğitim müdürlüklerince konu ile ilgili düzenlenecek hizmet içi eğitimler, kurs ve seminer çalışmaları aracılığıyla artırılabilir. Bu bağlamda zorlayıcı gücün kurumların etkililiği ve verimliliği açısından taşıdığı olumsuz yönlerle ilgili okul yöneticileri bilgilendirilebilir.
3. Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetici yeterliklerinin karizma gücünü yüksek düzeyde yordadığı ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifadeyle, kadın okul yöneticileri ne kadar yüksek düzeyde kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklere sahiplerse karizma gücüne o kadar fazla sahip oldukları şeklinde algılanmaktadırlar. Bu durumda yöneticilerin yönetici yeterliklerine sahip olmaları, öğretmenlerin yöneticileriyle daha çok özdeşim kurabildiklerini göstermektedir. Bu bakımdan çalışanların yöneticileriyle özdeşim kurabilmeleri noktasında da yönetici yeterliklerine sahip adayların yönetici olarak seçilmeleri gerektiği hususu karar verici ve uygulayıcılarca dikkate alınabilir. Yönetici seçimlerinde kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklere sahip adayların yönetici olarak seçimine daha fazla dikkat edilebilir, bu yeterlikleri tespit edecek envanterler üniversitelerin Eğitim Yönetimi Bölümü akademisyenlerinden alınacak bilimsel destekle oluşturularak yönetici seçimlerinde uygulanabilir.
4. Bu araştırmanın örneklemini yöneticisi kadın olan okullardaki öğretmenler oluşturmuştur. Her ilçede aynı oranda kadın okul yöneticisi bulunmadığından bu durum araştırma için bir sınırlılık oluşturmuştur. Bu bakımdan araştırma konusu bu sınırlılığı içermeyen büyük illerde gerçekleştirilebilir, çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.

5. Bu araştırma kamu okullarında görevli katılımcılarla yürütülmüştür. Yapılacak olan farklı araştırmalarda araştırma örnekleme, özel okullarda görevli öğretmenler dâhil edilerek, kamu okullarında ve özel okullarda görevli yöneticilerin yönetici yeterlikleri ile kullandıkları güç kaynakları karşılaştırılabilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmacılar ortak bir çalışma imkânı bularak araştırmaya eşit düzeyde katkı sağlamışlardır.

Çıkar Çatışması

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız bulunmamaktadır.

Açıklama: Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında tamamladığı “Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ve Yönetici Yeterlikleri Üzerine İlişkisel Bir Çalışma” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Kaynaklar

- Açıkgöz, R. (2023). *Liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir sağlık kurumu örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çankırı.
- Adak, Y. (2023). *Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Admış, A., Deviren, G., Acar, H., Taruk, M., Gümüş, M. M. ve Demir, Y. (2021). Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim*, 2(1), 1-16.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir an uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akıllı, M. (2019). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akın, İ. (2022). *Başarılı okullardaki yöneticilerin yönetici yeterliklerinin kurum kültürü ile uyumu*. Yüksek Lisans Tezi, İbni Haldun Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, İstanbul.
- Aksoy, Ş. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile eğitim-öğretim süreci arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *e-International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.

- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2016). Okul yöneticilerinin örgütlenmelerine ilişkin öğretmen görüşleri, güç kaynakları ve değişimleri, yönetim davranışları. *Evensel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 2195-2208.
- Arslantaş, H. İ. ve Dayanan Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. Siirt Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 46-63.
- Ataç, G., Çatak, C., Aydın, H., Yaşlı, H., Can, D., Yılmaz, G., Çeliktepe, A. ve Yaman, Ç. (2023). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinin incelenmesi. *Tigin Analitik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 376-385.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, S. (2022). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki profesyonelliğine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: bir araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bakan, İ. ve Büyükebeşe, 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.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *BEÜ SBE Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bodalina, K. N. and Mestry, R. (2022). A case study of the experiences of women leaders in senior leadership positions in the education district offices. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(3), 452-468.
- Ceylan, E., Özdoğan-Özbal, E., Sever, M. ve Boyacı, A. (2020, Mart-Mayıs). *Türkiye’deki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri, öğretim koşulları: TALİS 2018 öğretmen ve okul yöneticileri yanıtları analizi*. https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/10142823_TALIS_RAPORU-.pdf
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çatalyürek, B. H. (2022). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Adana.

- Çeliker, G. (2015). *Eğitim bilimleri ve öğretmen yetiştirme alan uzmanlarının eğitimde program değerlendirme öz-yeterlik düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çiçek, B. (2008). *Kadın öğretmenlerin yöneticilik rol algıları (Elâzığ–Tunceli illeri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumuna ile olan ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Deviren, İ. ve Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(52), 915-932.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Diş, O. ve Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 58, 499-518.
- Eriçok, B. (2014). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel yeterlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Nevşehir ili örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Etzioni, A. (1961) A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates. *Free Press of Glencoe*, New York.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959). The bases of social power. İçinde D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (ss. 150-167). MI: University of Michigan Pres.
- Gammie, E., Gammie, B., Matson, M. and Duncan, F. (2007). Women of icas reaching the top: The demise of the glass ceiling. Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Gökyer, N. ve Çiçek, F. (2016). Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 747-766.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M., 2003. *Organization theory: A strategic approach*. Prentice Hall.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Katz, D. and Kahn, R. (1966). *General system theory, foundations development application*. New York: George Braziller.
- Kaya, K., Kuzu, H., Aysapar, C. ve Karakuzu, S. (2023). Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ve etkileri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(71), 4042-4049.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kerlinger, F. N. and Lee, H. B. (1999). *Foundations of behavioral research*. New York: Harcourt college publishers.
- Kızanıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2021). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği (13. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Köse, A. (2023). Örgütsel güç kaynakları. N. Cemaloğlu ve E. Daşçı Sönmez (Ed.). *Yönetim Bilimi Kuram-İlke-Uygulama içinde* (ss. 211-253). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Köse, A. ve İnce, S. (2022). Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engelleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1717-1755. doi: 10.17679/inuefd.1141438
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Leithwood, K. (2001) School Leadership and educational accountability. *International Journal of Educational Leadership*, 3, 217-237. <https://doi.org/10.1080/13603120110057082>
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-89. doi: 10.15285/maruaeab.286486
- Metin, Ö. ve Helvacı, M. A. (2023). Covid-19 pandemisi sürecinde okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 97-112. <https://doi.org/10.29065/usakead.1335242>
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall*, 5(4), 700. <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Oran Çınar, S. (2019). *Okul müdürlerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Özalp, İ. (2012). Yönetim Bilimine Giriş. Celil, K. (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon-1 içinde* (ss. 2-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarının müdürlerin sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 595-618.
- Özdemir, G., Tekin Bozkurt, A. ve Aydın, T. (2015). Okul yöneticilerinin insancıl yeterlikleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 151-163. doi: 10.17051/io.2015.41297
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D. Ö. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.
- Öztürk, K. ve Erdem, M. (2020). The Relationship between competencies of school principals and psychological hardiness levels of teachers according to the perceptions of secondary school teachers. *International Journal of Turkish Educational Sciences*, 8(15), 26-47.
- Pekkan, N. Ü. (2022). İç denetçiler özelinde güç, politika ve politik davranış üzerine bir değerlendirme. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 10(1), 12-24.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rudolph, H. R. ve Peluchette, J. V. (1993). The power gap: is sharing or accumulating power the answer? *Journal of Applied Business Research*, 9(3), 12-20.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. and Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Sevinç, N. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Sezgin, F. ve Koşar, S., 2010. İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Sönmez, E. ve Doğan, E. (2022). Türkiye’de okul yöneticilerinin güç kaynakları üzerine gerçekleştirilen çalışmaların incelenmesi: bir betimsel içerik analizi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 679-700.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2020). *Eğitime Giriş* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tabachnick, B. and Fidell, L. S. (2013). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. (M, Baloğlu, Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Tat, F. (2015). *Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Teimouri, H., Izadpanah, N., Akbariani, S., Jenab, K., Khoury, S. and Moslehpour, S. (2015). The *Management Policies and Practices*, 3(2), 21-30.
- 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.

- Toytok, H. ve Uçar, L. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon: bir ilişkisel tarama modeli. *EKEV Akademi Dergisi*, 22(76), 109-126.
- Türkseven Dübüş, B. ve Göksoy, S. (2023). Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rolleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişki, *E-Uluslararası Pedagogji Dergisi (e-upad)*, 3(1), 1-11. doi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.107>
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Uludağ Kodal, D. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uzun, M. ve Köse, A. (2021). Örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(4), 886-898. doi: 10.16986/HUJE.2020060127
- Vatansever Bayraktar, H. ve Açıksef Fırat, B. (2019). İlkokul yöneticilerinin yönetimde kullandıkları örgütsel güç türleri ile ilgili sınıf öğretmenlerinin algılarının incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), 899-929.
- Weber, M. (2006). *Sosyoloji Yazıları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yeni Çağ Gazetesi (2020.01.06). MEB, kurumdaki kadın yönetici sayısını açıkladı. <https://www.yenicaggazetesi.com.tr/-263239h.htm>
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yücel, D. (1999). Gücün örgüt yönetiminde etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(4), 167-179.
- Yüksekli, N. U. ve Okçu, V. (2022). Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 291-322. doi: 10.55605/ejedus.1095814

Extended Abstract

Introduction

Power can be defined as the ability of individuals to make others do what they want by affecting them in the way they want or the ability of the stronger one to direct the weaker one to the desired behaviours (Altinkurt, Yılmaz, Erol and Salahi, 2014; Köse, 2023). And organisational power is defined as the power that facilitates influencing individuals (Hoy and Miskel, 2012; Mintzberg, 1983), controlling the behaviours of employees and directing them for the continuity and functioning of the organisation (Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien and Hunt, 2011). Organisational power sources are generally classified as legitimate power, reward power, coercive power, expertise power and charisma power (French and Raven, 1959). The proper use of these power sources that administrators have/should have is considered as a necessity in terms of individual and organisational aspects. Having organisational power sources and the way they are used are also related to the administrative competencies. Because while the competencies of the administrator determine the organizational power source used and the way the power is used, on the other hand, the power sources used and the way the power is used give important clues about the administrator's competencies. From this perspective, school administrators are expected to have conceptual competencies, technical competencies and humanistic competencies (Katz and Kahn, 1966). Receiving or providing a qualified education service is related to many individual and organisational factors. One of these factors is the presence of administrative competencies in school administrators and the power sources they have and the way these sources are used. This research focuses on determining the administrative competencies of female school administrators, who have a very low representation compared to the general population, and their use of organisational power sources, and aims to examine these two variables in terms of female school administrators.

Method

This research was a descriptive study and conducted in quantitative method and correlational survey model. The population of the research consists of teachers working in public pre-school education institutions, primary schools, secondary schools and high schools, whose administrators were females, in all districts of Kahramanmaraş province in the 2022-2023 academic year. Among this population, stratified sampling and simple random sampling methods were used to select the sample and 465 participants were included in the sample. In the research, 'Personal Information Form' developed to determine the demographic characteristics of the participants, "Organisational Power Scale at Schools" to determine the organisational power sources used by female school administrators and "School Principals' Competencies Scale" to determine the administrative competencies were used. "Organisational Power Scale at Schools" was developed by Altinkurt and Yılmaz (2013). The scale consists of 37 items and 5 dimensions (legitimate power, reward power, coercive power, expertise power and charisma power). In this study, Cronbach Alpha coefficients for the dimensions were calculated as .96 for legitimate power, .91 for reward power, .95 for coercive power, .86 for expertise power and .95 for charisma power. The "School Principals' Competencies Scale (SPCS)" developed by Aksoy (2012) consists of 38 items and there were no reverse scored items in the scale. A total score could be obtained from the whole scale. The scale consisted of three dimensions: conceptual competencies, technical competencies and humanistic competencies. In this research, Cronbach Alpha coefficients were calculated as .98 for each of the conceptual competencies, technical competencies and humanistic competencies dimensions and .99 for the overall scale.

Findings

When the findings related to the organisational power sources used by female school administrators and their administrative competencies were examined, it was determined that the mean value of legitimate power dimension was $\bar{x}=4,10$, the mean value of reward power dimension was $\bar{x}=3,92$, the mean value of coercive power dimension was $\bar{x}=2,51$, the mean value of expertise power

dimension was $\bar{x}=3,82$, and the mean value of charisma power dimension was $\bar{x}=4,07$. These findings revealed that female school administrators used legitimate power at the highest level, followed by charisma power, reward power, expertise power and coercive power respectively. It was found that the mean value for the conceptual competencies of female school administrators was $\bar{x}=4,00$, the mean value for the technical competencies dimension was $\bar{x}=4,17$, the mean value for the humanistic competencies dimension was $\bar{x}=4,07$, and the mean value for the overall administrator competencies was $\bar{x}=4,08$. These findings indicated that female school administrators had the highest level of technical competencies, followed by humanistic competencies and conceptual competencies respectively. When the findings on the relationship between the organisational power sources used by female school administrators and their administrative competencies were examined, a positive and low level relationship was found between legitimate power and conceptual competencies and human competencies. There was also a positive and medium level relationship between legitimate power and technical competencies and total administrative competencies. Reward power was positively and moderately related to conceptual, technical, humanistic and total administrative competencies. On the other hand, a negative and low level relationship was observed between coercive power and conceptual, technical, humanistic and total administrative competencies. It was revealed that there was a positive and medium level relationship between expert power and conceptual, technical, humanistic competencies and total administrative competencies; and a positive and high level relationship between charismatic power and conceptual competencies and total administrative competencies. In addition, there was a positive and medium level relationship between charismatic power and technical and humanistic competencies. It was found that female school administrators' administrative competencies explained approximately 9% of the total variance in the use of legitimate power, approximately 25% of the total variance in the use of reward power, approximately 2% of the total variance in the use of coercive power, approximately 18% of the total variance in the use of expertise power and approximately 57% of the total variance in the use of charisma power.

Conclusion, Discussion, and Recommendations

In the research, it was concluded that teachers perceived female school administrators' use of legitimate power, reward power, expertise power and charisma power at a high level. According to this result, female school administrators use legitimate power the most, followed by charisma power, reward power and expertise power respectively. It was determined that female school administrators' use of coercive power was low compared to other types of power. It was determined that these results were similar to the results of different studies related to the subject (Admış et al., 2021; Arslantaş and Dayanan Uğur, 2018; Atmaca, 2014; Bodalina and Mestry, 2022; Kayalı, 2011; Memduhoğlu and Turhan, 2016; Rosaner, 1990; Toytok and Uçar, 2018; Türkseven Dübüş and Göksoy, 2023; Uğurlu and Demir, 2016; Uludağ Kodal, 2019; Uzun, 2019; Uzun and Köse, 2021; Yorulmaz, 2014).

As a result of the research, according to the participants' opinions, it was revealed that the administrative competencies of female school administrators were at a high level in the dimensions of conceptual competencies, technical competencies and humanistic competencies. It was observed that female school administrators had the highest level of technical competencies, followed by humanistic competencies and conceptual competencies. This result of the research was similar to the results of other studies (Aksoy, 2012; Gammie, Gammie, Matson and Duncan, 2007; Öztürk and Erdem, 2020; Uslu, 2013; Yüksekli and Okçu, 2022). The results of the research also revealed that there were significant relationships between power types. In addition, it was determined that the administrative competencies of female school administrators were significant predictors of their use of power.