

The Relationship Between School Principals' Organizational Power Sources and Hubristic Leadership Tendencies

Seyhan Alpaslan (M.A. Stud.)

MEB İzmir Ticaret Borsası Primary School-Türkiye
ORCID: 0009-0005-3140-2082
pakakiseyhan@gmail.com

Prof. Dr. Türkay Nuri Tok

İzmir Demokrasi University, Turkey
ORCID: 0000-0002-2569-0576
turkaytok@gmail.com

Abstract

The aim of this study was to examine teachers' perceptions of the organizational power sources used by school principals and their hubristic leadership tendencies, and to determine the predictive role of these power sources in hubristic leadership. The study was designed using a quantitative relational survey model. The sample consisted of 128 teachers working in the Bayraklı district of İzmir during the 2025–2026 academic year. Data were collected through the Organizational Power Sources Scale and the Hubristic Leadership Scale. Descriptive statistics, independent samples t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation analysis, and multiple linear regression analysis were used. The findings showed that coercive power had the highest mean score among organizational power sources, while teachers' perceptions of hubristic leadership were relatively high. No significant differences were found according to gender, professional seniority, or duration of working with the current administrator; however, significant differences were identified in terms of age and educational level. Correlation analysis revealed a strong positive relationship between coercive power and hubristic leadership, whereas legitimate power, expert power, and referent power were negatively associated with hubristic leadership. Regression analysis indicated that organizational power sources explained 70.5% of the variance in hubristic leadership. Coercive power emerged as the strongest predictor, while reward power had a weaker but significant predictive effect. In conclusion, increased reliance on coercive power may strengthen teachers' perceptions of hubristic leadership. Accordingly, school principals are advised to adopt more balanced, participatory, and expertise-based approaches to power use and to strengthen feedback and accountability mechanisms in schools.

Keywords: School principals, Organizational power Sources, Hubristic leadership, Coercive power.



**E-International
Journal of
Pedagogogy**

Vol: 6, No: 1, pp. 48-73

Research Article

Received: 10.01.2026

Accepted: 12.06.2026

This article has been **checked for plagiarism** using similarity software during the preview process and before publication.

Copyright

This work is licensed under
Creative Commons Attribution



4.0 International License

Open Access

e-ijer is an open access journal in
accordance with the **BOAI**
definition of open access



Suggested Citation

Alpaslan, S., & Tok, T. N. (2026). The relationship between school principals' organizational power sources and hubristic leadership tendencies, *E-International Journal of Pedagogogy (e-ijpa)* 6(1), 48-73.
<https://www.e-ijpa.com/pedagogogy/article/view/161>

Extended Abstract

Problem: Organizational power is one of the central concepts that shapes interpersonal relations, decision-making processes, administrative practices, and organizational climate in educational institutions. In schools, power is not limited to the formal authority granted to administrators; it also affects teachers' attitudes, motivation, trust in management, organizational commitment, job satisfaction, and participation in school processes. Therefore, the way school administrators use power has significant consequences for both organizational functioning and the quality of educational leadership. In this respect, examining the power sources used by school administrators is important for understanding not only effective leadership practices but also the possible negative transformations that may emerge when power is used in an unbalanced or excessive manner.

The concept of power has been defined from different theoretical perspectives. [Weber \(1978\)](#) defines power as the probability of an individual realizing his or her own will despite resistance within social relations, whereas [Mintzberg \(1983\)](#) associates power in organizations with access to resources and the capacity to influence decision-making processes. [Pfeffer \(1992\)](#) also emphasizes that power is related to the ability to control uncertainty and critical resources in organizational settings. In the field of educational administration, power can be considered as the capacity of school administrators to guide teachers' behaviors and shape organizational processes in line with school goals ([Aydın, 2010](#); [Şişman, 2012](#)). Previous studies indicate that administrators' use of power is closely related to teachers' organizational commitment, job satisfaction, self-efficacy, trust in management, and organizational attitudes ([Tok, 2013](#); [Tok and Bacak, 2013](#); [Keskin and Toprakci, 2024](#)).

The theoretical basis of organizational power is commonly explained through [French and Raven's \(1959\)](#) classification. According to this classification, organizational power sources include coercive power, reward power, legitimate power, expert power, and referent power. These power sources do not produce the same organizational and psychological outcomes. Expert power is based on knowledge, professional competence, experience, and problem-solving capacity. Referent power is associated with the personal characteristics of the leader, admiration, respect, and identification. Legitimate power originates from the administrator's formal position and legal authority. Reward power is based on the administrator's ability to provide material or symbolic incentives. Coercive power, on the other hand, is based on pressure, punishment, threat, or the possibility of negative consequences. While expert and referent power may contribute to trust, cooperation, and voluntary acceptance, coercive power may lead to dissatisfaction, alienation, fear, and reduced performance when used excessively or inappropriately ([Lunenburg and Ornstein, 2023](#)).

The balance among these power sources is critical in educational organizations. When power is used in a balanced and ethical way, it may support organizational trust, collaboration, and school effectiveness. However, when power becomes centralized, excessive, or coercive, it may weaken feedback mechanisms, increase psychological distance between administrators and teachers, suppress alternative opinions, and reduce the quality of organizational communication. In this regard, power is not only an administrative tool but also a psychological and relational force that may transform leadership behaviors over time.

Recent leadership literature has increasingly focused on the "dark side" of leadership. One of the concepts used to explain this dimension is hubristic leadership. Hubristic leadership refers to a leadership tendency characterized by excessive self-confidence, reduced openness to criticism, weakened sensitivity to feedback, inflated self-perception, risk-taking, and centralized decision-making ([Owen, 2008](#); [Owen and Davidson, 2009](#); [Sadler-Smith, 2020](#)). This tendency is closely related to the psychological effects of power and status. According to the Approach-Inhibition Theory, power activates approach-related tendencies while reducing social inhibition and sensitivity to others' perspectives ([Keltner, Gruenfeld, and Anderson, 2003](#)). Similarly, the power paradox suggests that individuals may gain power through empathy, cooperation, and social sensitivity, but may gradually

lose these qualities after acquiring power (Keltner, 2016). Studies also suggest that power may reduce perspective-taking, weaken empathy, and increase the tendency to make decisions with less external feedback (Galinsky, Magee, Inesi, and Gruenfeld, 2006; Magee and Galinsky, 2008).

In educational organizations, hubristic leadership may create serious risks because schools are relational institutions that require trust, cooperation, shared decision-making, and open communication. If school administrators rely heavily on pressure, punishment, and hierarchical control, teachers may perceive leadership as authoritarian, self-centered, and closed to criticism. Such perceptions may negatively affect teachers' participation in school processes and their trust in administrators. Conversely, administrators who use expert, relational, and legitimate forms of power in a balanced way may be perceived as more constructive, fair, and open to feedback. Although organizational power sources and leadership behaviors have been examined in previous studies, research focusing specifically on the relationship between school administrators' organizational power sources and hubristic leadership tendencies remains limited in educational settings. Therefore, this study aims to examine teachers' perceptions of school administrators' organizational power sources and hubristic leadership tendencies, and to determine the extent to which different power sources predict hubristic leadership.

Method: This study was designed according to a quantitative research approach and a relational survey model. The relational survey model was preferred because the study aimed to examine the relationships between teachers' perceptions of school administrators' organizational power sources and hubristic leadership tendencies, and to determine the predictive role of different power sources. In this model, existing situations are examined as they are, and the direction and strength of relationships among variables are analyzed using statistical methods (Kaya, Balay, and Göçen, 2012).

The population of the study consisted of 665 teachers working in 28 public primary schools in the Bayraklı district of İzmir during the 2025–2026 academic year. The sample consisted of 128 teachers who voluntarily participated in the study. Of the participants, 89 were female and 39 were male. In terms of age, 25 teachers were between 24 and 34 years old, 42 were between 35 and 44, 35 were between 45 and 54, and 26 were 55 years old or above. Regarding educational level, 101 teachers had an undergraduate degree and 27 had a graduate degree. In terms of professional seniority, 19 teachers had 1–10 years of experience, 43 had 11–20 years, and 66 had 21 years or more. In addition, 99 teachers had worked with their current administrator for 1–4 years, while 29 teachers had worked with their current administrator for 5–8 years. The sample size was considered sufficient for multiple regression analysis based on the criteria proposed by Tabachnick and Fidell (2013), Green (1991), and Cohen (1988).

Data were collected using two main instruments. The first instrument was the Organizational Power Sources Scale developed by Aslanargun (2009), based on French and Raven's (1959) classification. In this study, the dimensions of coercive power, reward power, legitimate power, expert power, and referent power were included in the analyses. The second instrument was the Hubristic Leadership Scale developed by Uysal, Çelik, and Üngüren (2025). This scale consists of dimensions such as grandiosity, exploitation, humiliation, power pressure, social desirability, and image. Reliability analyses were conducted for the current data set. The Cronbach's alpha coefficient of the Hubristic Leadership Scale was .975. For the organizational power source dimensions, Cronbach's alpha coefficients were .662 for reward power, .809 for coercive power, .853 for legitimate power, .929 for expert power, and .904 for referent power. The total reliability coefficient of the organizational power scale was .873. These values indicate that the scales used in the study produced reliable measurements.

Before the main analyses, the data set was examined in terms of missing values, data entry errors, outliers, and normality assumptions. No data entry errors or outliers that could negatively affect the analyses were detected. Skewness values ranged between -1.138 and .938, and kurtosis

values ranged between -.467 and .706. Since these values were within acceptable limits, parametric statistical techniques were used. Descriptive statistics were calculated to determine teachers' perceptions of school administrators' power sources and hubristic leadership tendencies. Independent samples t-tests and one-way ANOVA were used to examine differences according to demographic variables. Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationships among variables, and multiple linear regression analysis was performed to examine the predictive effects of organizational power sources on hubristic leadership.

Findings: The descriptive findings showed that teachers perceived school administrators' use of organizational power sources at different levels. Among the power sources, coercive power had the highest mean score ($M = 3.80$, $SD = 0.91$). The mean scores for reward power ($M = 2.48$, $SD = 0.78$), legitimate power ($M = 2.27$, $SD = 0.81$), expert power ($M = 2.17$, $SD = 0.86$), and referent power ($M = 2.33$, $SD = 0.87$) were lower. The mean score for hubristic leadership was relatively high ($M = 4.01$, $SD = 0.89$). These findings suggest that teachers perceived school administrators as using coercive power more frequently than other power sources and that their perceptions of hubristic leadership tendencies were also relatively high.

The analyses conducted according to demographic variables revealed that teachers' perceptions did not significantly differ by gender. In other words, female and male teachers had similar perceptions of school administrators' power sources and hubristic leadership tendencies. Similarly, no significant differences were found according to professional seniority or duration of working with the current administrator. However, some significant differences were found according to age and educational level. Expert power and referent power perceptions differed significantly by age. Post-hoc comparisons showed that teachers in the 24–34 age group had higher perceptions of expert and referent power than some older age groups. This result may indicate that younger teachers evaluate administrators' professional competence and personal influence more positively. In terms of educational level, significant differences were found for coercive power, legitimate power, and hubristic leadership. Teachers with undergraduate degrees reported higher perceptions of coercive power and hubristic leadership, whereas teachers with graduate degrees reported higher perceptions of legitimate power. This finding suggests that educational level may shape the way teachers interpret administrative behaviors and formal authority.

The Pearson correlation analysis revealed a strong and positive relationship between coercive power and hubristic leadership ($r = .815$, $p < .01$). This result indicates that as teachers' perceptions of coercive power increase, their perceptions of hubristic leadership also increase. In contrast, hubristic leadership had significant negative relationships with legitimate power ($r = -.571$, $p < .01$), expert power ($r = -.675$, $p < .01$), and referent power ($r = -.671$, $p < .01$). These results suggest that knowledge-based, rule-based, and relational power sources are associated with lower perceptions of hubristic leadership. Reward power did not have a statistically significant relationship with hubristic leadership ($r = .082$, $p > .05$). Overall, the correlation findings show that different power sources are related to hubristic leadership in different directions and at different levels.

The multiple linear regression analysis showed that organizational power sources significantly predicted hubristic leadership. The regression model was statistically significant, $F(5,122) = 58.275$, $p < .001$. The model explained 70.5% of the variance in hubristic leadership ($R = .840$, $R^2 = .705$, adjusted $R^2 = .693$), indicating a high level of explanatory power. Among the predictors, coercive power was the strongest positive predictor of hubristic leadership ($\beta = .577$, $p < .001$). Reward power also had a weaker but statistically significant positive effect ($\beta = .145$, $p < .05$). Legitimate power, expert power, and referent power did not significantly predict hubristic leadership when all power sources were included in the same model. This finding indicates that coercive power is the most decisive organizational power source associated with teachers' perceptions of hubristic leadership.

The findings of the study support the argument that the nature of power use is more important than the mere possession of power. Pressure-based, punitive, and controlling forms of power appear to be closely associated with teachers' perceptions of hubristic leadership. Administrators who rely on coercive strategies may be perceived as more self-confident, less open to feedback, more centralized in decision-making, and more likely to use authority in a one-sided manner. In contrast, expert and referent power may contribute to more positive perceptions of leadership by supporting trust, competence, respect, and voluntary cooperation. Therefore, the findings indicate that balanced and constructive power use is essential for preventing negative leadership tendencies in schools.

Suggestions: Based on the findings of this study, school administrators should use organizational power in a balanced, ethical, and context-sensitive manner. The excessive use of coercive power should be avoided because it may strengthen teachers' perceptions of hubristic leadership and negatively affect the organizational climate. Instead, administrators should develop expert power through professional competence, instructional leadership, effective problem-solving, and continuous professional development. They should also strengthen referent power by building trust, fairness, communication, respect, and cooperation with teachers.

Educational organizations should establish stronger feedback and accountability mechanisms. Regular teacher feedback, participatory decision-making processes, transparent communication channels, and fair evaluation practices may prevent the excessive centralization of power and reduce the possibility of hubristic leadership tendencies. In addition, school administrators should be encouraged to reflect on their own leadership behaviors and to evaluate how their use of power is perceived by teachers.

Leadership development programs should include training on the psychological effects of power, cognitive biases, overconfidence, empathy loss, ethical decision-making, and reflective leadership. Such training may help school administrators recognize the risks associated with authority and develop more self-aware leadership practices. Future studies may expand this research by including variables such as organizational trust, school climate, organizational commitment, teacher motivation, psychological safety, ethical leadership, and transformational leadership. These variables may be tested as mediators or moderators in the relationship between organizational power sources and hubristic leadership. Longitudinal, qualitative, and mixed-method studies may also provide deeper insight into how power-related leadership transformations develop over time and how teachers experience these behaviors in daily school practices.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklar ile Kibirli Liderlik Eğilimleri Arasındaki İlişki

Seyhan Alpaslan (YL Öğr.)

MEB İzmir Ticaret Borsası Primary School-Türkiye
ORCID: 0009-0005-3140-2082
pakakiseyhan@gmail.com

Prof. Dr. Türkay Nuri Tok

İzmir Demokrasi Üniversitesi- Türkiye
ORCID: 0000-0002-2569-0576
turkaytok@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimlerine ilişkin algılarını incelemek ve söz konusu güç kaynaklarının kibirli liderliği ne düzeyde yordadığını belirlemektir. Araştırma, nicel araştırma yaklaşımı kapsamında ilişkisel tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2025-2026 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Bayraklı ilçesinde görev yapan 128 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ve Hubristik Liderlik Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasında en yüksek ortalamanın zorlayıcı güç boyutunda olduğu, öğretmenlerin kibirli liderlik algılarının ise görece yüksek düzeyde bulunduğu belirlenmiştir. Cinsiyet, mesleki kıdem ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık saptanmazken, yaş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından bazı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, zorlayıcı güç ile kibirli liderlik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu; buna karşılık yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile kibirli liderlik arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güç kaynakları kibirli liderlikteki varyansın %70.5'ini açıklamaktadır. Zorlayıcı güç en güçlü yordayıcı olarak belirlenmiş, ödül gücünün ise daha zayıf olmakla birlikte anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, okul müdürlerinin zorlayıcı güce dayalı yönetim uygulamalarının artmasının öğretmenlerin kibirli liderlik algılarını güçlendirebileceği söylenebilir. Bulgular, eğitim örgütlerinde güç kullanımının yalnızca yönetsel bir araç olmadığını, aynı zamanda liderlik algılarını şekillendiren önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin güç kullanımında daha dengeli, katılımcı ve uzmanlığa dayalı bir yaklaşım benimsemeleri; ayrıca okullarda geri bildirim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim liderliği, Örgütsel güç, Kibirli liderlik, Zorlayıcı güç.



**E-Uluslararası
Pedandragoji
Dergisi**

Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 22-47

Araştırma Makalesi

Gönderi: 10.01.2026

Kabul: 12.06.2026

Bu makale, önizleme aşamasında ve yayınlanmadan önce benzerlik yazılımları ile intihal kontrolünden geçirilmiştir

Copyright

Bu çalışma Creative Commons Attribution 4.0



Uluslararası Lisansı altında lisanslanmıştır

Açık Erişim:

e-uead  BOA'nın açık erişim tanıtımına uygun olarak açık erişimli bir dergidir



Önerilen Atıf

Alpaslan, S., ve Tok, T. N. (2026). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklar ile kibirli liderlik eğilimleri arasındaki ilişki, *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi (e-upad)*, 6(1), 48-73. <https://www.e-ijpa.com/pedandragoji/article/view/161>

GİRİŞ

Güç, bireyler arası etkileşimlerde davranışları yönlendirme ve etki oluşturma kapasitesi olarak ele alınmakla birlikte, örgütsel yapılar içerisinde rol, statü ve yetki ilişkileri aracılığıyla şekillenen bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Güç kavramının kapsamı ve niteliğine ilişkin alan yazında farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde geliştirilmiş çeşitli tanımlar bulunduğu görülmektedir. Weber (1978) gücü, bireyin sosyal ilişkiler içerisinde dirence rağmen kendi iradesini gerçekleştirebilme olasılığı olarak tanımlarken, Mintzberg (1983) örgütlerde gücü kaynaklara erişim ve karar süreçlerini yönlendirme kapasitesi ile ilişkilendirmiştir. Pfeffer'e (1992) göre güç, örgütsel ortamlarda belirsizlikleri kontrol edebilme ve kritik kaynaklar üzerinde söz sahibi olma yeteneği ile yakından bağlantılıdır. Eğitim yönetimi alanında ise güç, okul yöneticilerinin örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla öğretmenlerin davranışlarını yönlendirme ve örgütsel süreçleri şekillendirme kapasitesi olarak ele alınmaktadır (Aydın, 2010; Şişman, 2012). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel tutumları üzerinde belirleyici olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Özellikle öğretmenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumu, öz yeterlik ve yönetime duydukları güven düzeylerinin yöneticilerin güç kullanım biçimleri ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Tok, 2013; Tok ve Bacak, 2013; Keskin and Toprakçı, 2024). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin güç kullanım biçimleri, öğretmenlerin yönetime ilişkin algıları ve örgütsel tutumları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda güç, yalnızca yönetsel bir araç değil, aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel algılarını ve davranışlarını şekillendiren kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

Kuramsal yaklaşımlar içerisinde, gücün örgütsel bağlamda hangi kaynaklardan beslendiğini sistematik biçimde açıklayan modellerin önem arz ettiği görülmektedir. En yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri olan French ve Raven (1959)'ın güç kaynakları sınıflandırması önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır: gücü kişiler arası etki süreçlerinde kullanılan kaynaklar üzerinden açıklamış ve uzmanlık, ödül, zorlayıcı, yasal ve karizmatik güç türlerini ortaya koymuştur. Bu güç türlerinden biri olan Uzmanlık gücü, yöneticinin alan bilgisi, mesleki deneyimi ve sürekli kendini geliştirme düzeyi ile ilişkilidir. Uzmanlık gücünün oluşumu zaman gerektiren bir süreç olup, bilgi birikimi ve deneyimin artmasıyla güçlenmektedir. Bu güç türü, çalışanların yöneticiye duyduğu güveni artırarak işbirliği ortamının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Öte yandan Ödül gücü ise, yöneticinin çalışanları motive etmek amacıyla kullandığı maddi ve manevi teşvik araçlarından kaynaklanmaktadır. Ücret artışı, terfi, takdir edilme, sorumluluk alanının genişletilmesi veya statü değişimi gibi unsurlar ödül gücünün araçları arasında yer almaktadır (French ve Raven, 1959). Ödül gücünün etkili olabilmesi için yöneticinin adil, nesnel ve tutarlı davranması önem taşımaktadır. Bununla birlikte ödül mekanizmasının yanlış veya uzun süreli hatalı kullanımı çalışanların iş doyumu ve örgütsel ilişkileri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2023). Zorlayıcı güç, çalışanların davranışlarını yönlendirmek amacıyla yaptırım veya baskı unsurlarının kullanıldığı bir güç türü olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002). Bu güç türü genellikle ceza verme, istem dışı görev yükleme veya olumsuz sonuç tehdidi gibi yöntemlerle ortaya çıkmaktadır. Zorlayıcı gücün kısa vadede itaat davranışı oluşturabildiği; ancak uzun vadede çalışanlarda yabancılaşma, memnuniyetsizlik ve performans düşüşü gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2023). Bu nedenle zorlayıcı gücün dikkatli ve ölçülü kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer bir güç türü olan Yasal güç, yöneticinin örgüt içerisindeki resmi pozisyonundan kaynaklanan yetkiyi ifade etmektedir. Yasal güç, yöneticinin örgüt içerisindeki resmi konumundan kaynaklanan yasal yetkiyi kullanabilme ve bu yetkiye dayanarak çalışanların davranışlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu güç türü, yöneticinin kuralları uygulama, çalışanları yönlendirme, denetleme ve örgütsel düzeni sağlama sorumlulukları ile ilişkilidir (Eraslan, 2004). Yasal güç kapsamında çalışanların yöneticiden gelen talimatları yerine getirme sorumluluğu bulunduğundan, bu güç türü örgütsel hiyerarşinin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2007). Sınıflandırmanın sonuncusu olan Karizmatik güç ise liderin kişisel özelliklerinden, çalışanlarla kurduğu ilişkilerden ve sosyal çekiciliğinden kaynaklanmaktadır. Bu güç türü, liderin çalışanlar tarafından beğenilmesi, saygı

görmesi ve rol model olarak algılanması ile ilişkilidir (Aşan ve Aydın, 2006; Koçel, 2007). Karizmatik liderlerin aldığı kararlar çoğunlukla gönüllü kabul görmekte ve örgüt içerisinde olumlu bir sosyal atmosfer oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla farklı güç türlerinin kullanımının farklı sonuçlar doğurduğuna ulaşılabilmektedir. Nitekim eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen ampirik çalışmalar, yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin öğretmen davranışları üzerinde farklı etkiler yarattığını göstermektedir. Güç temelli etkileşim süreçlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu bu bağlamda yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına dayalı etkileşim biçimlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu belirlemiştir (Gencer, Tok ve Ordu, 2018). Bu durum, güç kullanımının yalnızca anlık davranışları değil, uzun vadeli örgütsel süreçleri de etkilediğini ortaya koymaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarının kullanım dengesi kritik hale gelmektedir. Güç türleri arasındaki dengesizliğin lider davranışlarında olumsuz dönüşümlere yol açabileceği vurgulanmaktadır (Yukl, 2018; Mintzberg, 1983). Bu dengesiz güç kullanımı lider ile izleyenler arasında psikolojik mesafe oluşturarak geri bildirim mekanizmalarının zayıflamasına neden olabilir (Keltner, 2016; Magee ve Galinsky, 2008). Benzer şekilde güç sahibi bireylerin zamanla empatik duyarlılıklarının azalabileceği ve bu durumun lider-izleyen ilişkilerinde iletişim kopukluklarına yol açabileceği ifade edilmektedir (Magee ve Galinsky, 2008). Gücün aşırı merkezileşmesi örgüt içinde alternatif görüşlerin bastırılmasına ve eleştirel düşüncenin zayıflamasına neden olabilmekte; bu durum liderlerin karar süreçlerinde gerçeklik algısının daralmasına yol açabilmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Ayrıca aşırı güç kullanımı örgütsel güven düzeyini olumsuz etkileyerek çalışanların psikolojik geri çekilme davranışları göstermesine neden olabilmekte ve liderlik etkinliğini zayıflatabilmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Güç kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan bu davranışsal dönüşümler, liderlik literatüründe gücün psikolojik etkilerini açıklayan yaklaşımlarla ilişkilendirilmektedir. Özellikle güç ve statünün zaman içinde liderin bilişsel değerlendirme süreçlerini nasıl değiştirdiğine odaklanan çalışmalar, lider davranışlarında belirli sapmaların ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, örgütsel yapılarda güç kullanımının olumsuz biçimlerinin öğretmenlerde örgütsel sinizm ve bağlılık düzeylerinde azalmaya yol açabildiği de belirtilmektedir (Çillik ve Tok, 2023). Bu bağlamda güç kullanımının niteliği, örgütsel iklimin sağlıklı biçimde sürdürülmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Gücün birey üzerindeki etkilerini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri Yaklaşım–Engelleme Kuramı (Approach-Inhibition Theory)dir. Gücü az olan veya düşük statüdeki bireylerde "Engelleme Sistemi" daha aktif iken, güç sahibi olan bireylerde genellikle "Yaklaşım Sistemi" baskındır. Bu kişiler çevrelerini ödülleriyle dolu bir yer olarak görür; hedeflere ve potansiyel kazançlara odaklanırlar. Sosyal normlara veya başkalarının ne düşündüğüne daha az önem veren, isteklerini hemen gerçekleştirme eğiliminde olan, yüksek özgüvene sahip kişilerdir. Başkalarını derinlemesine analiz etmek yerine kalıp yargılarla değerlendirme eğilimindedirler (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003).

Keltner, Gruenfeld ve Anderson'a (2003) göre güç, bireyde yaklaşım sistemini aktive ederek risk alma eğilimini artırmakta; buna karşılık sosyal geri bildirimlere duyarlılığı ve inhibisyon mekanizmalarını zayıflatmaktadır. Bu durum, güç sahibi bireylerin daha hızlı ve daha az denetlenmiş kararlar alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Magee ve Galinsky (2008) gücün sosyal hiyerarşi içerisindeki konumu pekiştirdiğini ve güç sahibi bireylerin çevresel geri bildirimlere daha az ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Ampirik çalışmalar, güç arttıkça empatik doğruluğun azaldığını ve başkalarının perspektifini değerlendirme kapasitesinin zayıflayabildiğini ortaya koymaktadır (Galinsky, Magee, Inesi ve Gruenfeld, 2006). Bu bilişsel daralma, liderin alternatif görüşleri yeterince dikkate almamasına ve karar süreçlerinde aşırı özgüven geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir. Buna paralel olarak, yönetsel gücün tek elde yoğunlaşmasının eleştirel düşüncüyü sınırlayabileceği ve örgütsel iletişim kanallarını zayıflatabileceği ifade edilmektedir (Eraslan, 2004; Koçel, 2007). Güç sahibi bireylerin zamanla kendilerini örgütsel başarının merkezi olarak konumlandırma eğilimi

gösterebileceği ve bu durumun liderlikte öznel değerlendirmelerin artmasına yol açabileceği belirtilmektedir (Hayward ve Hambrick, 1997). Dolayısıyla gücün bilişsel etkileri; empati azalması, risk algısında bozulma, kontrol yanılması ve geri bildirimlere kapalılık gibi mekanizmalar üzerinden lider davranışlarında dönüşüm yaratabilmektedir.

Gücün zaman içerisinde lider davranışlarında dönüşüm yaratabileceğine ilişkin önemli bulgulara ulaşan Keltner (2016), ortaya koyduğu güç paradoksu kavramı ile bireylerin empati, iş birliği ve sosyal duyarlılık gibi özellikler sayesinde güç kazandıklarını; ancak güç elde ettikten sonra bu özelliklerin zamanla kaybedildiğini ileri sürmektedir. Bu paradoksal durum, liderin başlangıçta sergilediği kapsayıcı ve dengeli davranışların, güç arttıkça yerini daha merkeziyetçi ve öznel karar süreçlerine bırakabileceğini göstermektedir. Benzer biçimde, literatürde "güç zehirlenmesi" olarak ifade edilen olgu, bireyin sahip olduğu gücün denetimsiz ve uzun süreli kullanımı sonucunda gerçeklik değerlendirme kapasitesinin zayıflaması ve eleştirel geri bildirimlere kapanması ile ilişkilendirilmektedir (Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith, 2020). Ayrıca gücün dengesiz kullanımının örgütsel iklim üzerinde baskı ve korku ortamı yaratabileceği, bunun da lider-izleyen ilişkilerinde psikolojik mesafe oluşturabileceği vurgulanmaktadır (Aydın, 2010; Şişman, 2012).

Bu çalışmanın bir diğer konusu olan kibirlilik sendromu, bir başka deyişle güç zehirlenmesi, özellikle geri bildirim mekanizmalarının zayıf olduğu hiyerarşik yapılarda daha görünür hale gelmekte ve liderin karar süreçlerinde öznel değerlendirmelerin ağırlık kazanmasına yol açabilmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992). Yönetim perspektifinde gücün psikolojik etkileri çoğunlukla genel bir "güç artışı" çerçevesinde ele alınmakta ve güç ile aşırı özgüven, empatik duyarlılıkta azalma ve risk alma eğilimi arasında doğrusal bir ilişki kurulmaktadır (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003; Magee ve Galinsky, 2008). Dolayısıyla güç, örgütsel bağlamda yalnızca davranışsal sonuçlar üretmekle kalmamakta; liderin kendilik algısı ile kurumsal otorite arasındaki sınırları yeniden çizerek karar süreçlerinin epistemik çerçevesini dönüştürebilmektedir. Bu dönüşümün, belirli koşullar altında liderlikte sistematik davranış sapmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabileceği ileri sürülmektedir. Bu tür liderlik sapmalarının ortaya çıkması, öğretmenlerin yönetime ilişkin algılarında da değişimlere yol açabilmektedir. Özellikle lider davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları üzerindeki etkisi dikkate alındığında, kibirlilik eğilimlerinin örgütsel sonuçlar açısından önemli riskler barındırdığı söylenebilir (Tok, 2013; San ve Tok, 2017).

Güç kaynaklarının kullanımında ortaya çıkan davranış örüntüleri; liderin sahip olduğu makam ve statü ile gelişen aşırı özgüven, eleştiriye kapalılık, risk algısında bozulma ve karar süreçlerinde kendini merkezileştirme gibi davranışsal ve bilişsel özellikler kibirlilik davranış eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith, 2020). Bu bağlamda belirtilen davranış biçimlerini sergileyen liderler, alan yazında güçle ilişkili liderlik dönüşümlerini açıklamak üzere kullanılan *kibirlilik sendromu* kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir (Owen, 2008; Owen ve Davidson, 2009). Owen ve Davidson (2009) tarafından kavramsallaştırılan kibirlilik sendromu; aşırı özgüven, eleştiriye kapalılık, risk değerlendirme süreçlerinde zayıflama, kendini örgütün veya kurumun üzerinde konumlandırma ve gerçeklik değerlendirme kapasitesinde çarpıklık gibi değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Kibirlilik sendromunun temelinde gücün psikolojik etkileri bulunmaktadır. Güç sahibi bireylerin sosyal geri bildirimlere daha az açık hale geldiği, empatik duyarlılıklarının azalabileceği ve karar alma süreçlerinde daha fazla risk almaya eğilimli oldukları belirtilmektedir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003; Sadler-Smith, 2020). Bu sendrom, liderlik sürecinin başlangıcında mevcut olmayıp, genellikle liderin zaman içerisinde elde ettiği güç, statü ve başarı deneyimlerinin birikimi sonucunda ortaya çıkan bir dönüşüm olarak ele alınmaktadır (Owen, 2008). Gücün artmasıyla birlikte liderlerin kendilerine yönelik algılarının güçlenmesi, alternatif görüşleri değerlendirme kapasitesini sınırlayabilir ve liderin karar süreçlerinde öznel değerlendirmelerin ağırlık kazanmasına neden olabilir. Bu durum, liderin kendisini örgütsel başarının merkezi olarak görmesine ve kurumsal kararları kişisel vizyon ile özdeşleştirmesine yol açabilmektedir

(Hayward ve Hambrick, 1997). Bu bağlamda kibirlilik sendromu, liderlik sürecinin “karanlık yönlerinden” biri olarak değerlendirilebilmektedir.

Bununla birlikte kibirlilik sendromu, yalnızca gücün bilişsel etkileriyle açıklanabilecek bir olgu değildir; liderin kimlik yapılanması, rol özdeşleşmesi, geçmiş başarı deneyimleri ve örgütsel denetim mekanizmalarının niteliği ile birlikte değerlendirilmesi gereken çok boyutlu bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Kibirlilik sendromu, yalnızca gücün bilişsel etkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan aşırı özgüven ve eleştiriye kapalılık davranışlarıyla sınırlı olmayıp; liderin kimlik yapılanması, rol özdeşleşmesi, geçmiş başarı deneyimleri ve örgütsel bağlamın etkileşimi sonucunda gelişen çok boyutlu bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir (Owen, 2008; Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson ve Wray, 2017). Gücün birey üzerindeki bilişsel etkileri, yaklaşım sisteminin aktive olması, risk alma eğiliminin artması ve geri bildirimlere duyarlılığın azalması gibi mekanizmalar üzerinden liderin alternatif görüşleri değerlendirme kapasitesini sınırlayabilmekte ve kontrol yanılsaması geliştirmesine yol açabilmektedir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003; Galinsky Vd., 2006). Bununla birlikte uzun süreli iktidar deneyimi, liderin kişisel kimliği ile kurumsal rolü arasında aşırı özdeşleşme yaratabilmekte; lider kendisini kurumun başarısı ile özdeşleştirmeye başlayarak kişisel yargılarını kurumsal gerçekliğin yerine koyabilmektedir (Owen, 2008). Geçmiş başarıların birikimi de bu süreci besleyerek aşırı özgüven gelişimini güçlendirmekte ve özellikle yüksek performans dönemlerinin ardından daha riskli stratejik kararların alınmasına zemin hazırlamaktadır (Hayward ve Hambrick, 1997; Sadler-Smith, 2020). Ayrıca örgüt içinde geri bildirim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının zayıf olması, lider kararlarının yeterince sorgulanmamasına yol açarak öznel değerlendirmelerin güçlenmesini kolaylaştırmakta ve yıkıcı liderlik eğilimlerini pekiştirebilmektedir (Pfeffer, 1992; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu bağlamda kibirlilik sendromu, yalnızca bireysel psikolojik bir eğilim değil; güç, kimlik, başarı deneyimi ve örgütsel denetim yapılarının kesişiminde ortaya çıkan dinamik ve çok boyutlu bir liderlik dönüşümü olarak ele alınmalıdır.

Öte yandan örgütsel güç kaynaklarının yapısal özellikleri dikkate alındığında, güç ile kibirli eğilimler arasındaki ilişkinin tüm güç türleri için aynı düzeyde gerçekleşmeyebileceği düşünülmektedir. French ve Raven (1959)’ın sınıflandırmasında yer alan güç türleri, liderin etki oluşturma biçimlerini farklı psikolojik ve yapısal mekanizmalar üzerinden şekillendirmektedir. Özellikle zorlayıcı ve yasal güç gibi hiyerarşik ve yaptırım temelli güç türlerinin, liderin karar süreçlerinde kontrol alanını genişletmesi ve karşıt görüşleri sınırlaması nedeniyle geri bildirim kanallarını daraltma potansiyelinin daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Podsakoff ve Schriesheim, 1985; Kipnis, 1972). Gücün bu biçimde merkezileşmesi, sosyal mesafenin artmasına ve liderin çevresel sinyalleri daha seçici algılamasına yol açabilmektedir (Magee ve Smith, 2013). Buna karşılık uzmanlık gücü, bilgi ve yeterlik temelli olması nedeniyle lideri sürekli öğrenme, karşılıklı etkileşim ve uzmanlık doğrulama süreçleri içinde tutarak daha fazla bilişsel denetim mekanizmasına maruz bırakabilir (Yukl ve Falbe, 1991; Conger ve Kanungo, 1998).

Benzer biçimde karizmatik (referent) güç, liderin sosyal onay, hayranlık ve özdeşleşme üzerinden güç kazanmasına dayandığından, zaman içerisinde liderin benlik algısının kolektif başarı ile bütünleşmesine ve aşırı özgüven eğilimlerinin pekişmesine zemin hazırlayabilir (Howell ve Shamir, 2005; Hayward ve Hambrick, 1997). Karizmatik liderliğin yoğun takipçi bağlılığı üretmesi, liderin eleştirel geri bildirimlere daha az maruz kalmasına ve “kontrol yanılsaması” geliştirmesine yol açabilmektedir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Sadler-Smith, 2020). Bu bağlamda güç türlerinin yapısal dayanakları, liderin bilişsel filtrelerini ve sosyal geri bildirim yoğunluğunu farklı biçimlerde etkileyerek kibirli eğilimlerin ortaya çıkma olasılığını değişkenleştirebilmektedir. Dolayısıyla güç ile kibirlilik arasındaki ilişkinin doğrusal bir artış modeliyle açıklanması yerine, güç türünün niteliğine bağlı olarak farklı yoğunluklarda ve farklı psikolojik mekanizmalar aracılığıyla şekillenen bir yapı olarak ele alınması daha açıklayıcı görünmektedir (Judge, Piccolo ve Kosalka, 2009; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu nedenle örgütsel güç kaynaklarının kibirli liderlik eğilimleri üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmesi, liderliğin karanlık yönlerini anlamada daha bütüncül ve analitik bir yaklaşım sunabilir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel güç kaynakları ve lider davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır (Yukl ve Falbe, 1991; Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Meydan ve Polat, 2010; Nartgün, Nartgün & Arıcı, 2016). Güç kullanımının lider davranışları üzerindeki psikolojik etkilerini inceleyen araştırmalar, güç sahibi bireylerde empatik duyarlılığın azalması, risk alma eğiliminin artması ve sosyal geri bildirimlere karşı duyarsızlaşma gibi değişimlerin ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003; Magee ve Galinsky, 2008). Bu süreç, liderlerin karar alma mekanizmalarında aşırı özgüven ve gerçeklik algısında daralma gibi özelliklerle ilişkilendirilen kibirlilik sendromunun gelişimini açıklamada önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır (Hayward ve Hambrick, 1997; Sadler-Smith, 2020). Öte yandan sağlık meslek gruplarında kibirlilik sendromunun ele alındığı (Uysal ve Çelik, 2018), kibirlilik sendromunun demografik faktörlere göre değerlendirildiği (Akkaya, 2023) hubristik liderlik üzerine ölçek geliştirme çalışmalarının yapıldığı (Sadler-Smith Vd., 2017; Uysal, Çelik ve Üngüren, 2025), okul yöneticilerinde kibirlilik sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya çıkarıldığı (Altuntaş ve Aytac, 2025) ve akademisyenler üzerinde kibirlilik eğilimlerinin statü, başarı algısı ve kurumsal konumlanma ile ilişkisinin incelendiği (Yılmaz, Yıldız ve Koçyiğit, 2024) görülmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, eğitim liderliğinde güç kaynakları ile kibirli liderlik eğilimlerini bütüncül biçimde ele alan araştırmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yöneticilerin güç kullanım biçimleri ile kibirlilik eğilimlerinin birlikte incelenmesi, liderliğin yalnızca ideal ve işlevsel yönlerini değil; güç kullanımına bağlı olarak ortaya çıkabilecek davranışsal dönüşümleri anlamak açısından önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

YÖNTEM

1- Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile kibirli liderlik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, nicel araştırma yaklaşımı kapsamında betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, mevcut bir durumu olduğu biçimiyle ortaya koyarken aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü ve düzeyini incelemeyi hedefleyen bir araştırma desendir. Bu tür araştırmalarda olgular doğal ortamında ele alınmakta; değişkenler arasındaki bağlantıların gücü ve etkileşim düzeyi istatistiksel yöntemlerle belirlenmektedir (Kaya, Balay ve Göçen, 2012). Bu doğrultuda, araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve örgütsel güç türlerinin kibirli liderlik eğilimlerini yordama düzeyinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

2- Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İzmir ili Bayraklı ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 28 ilkokulda 2025–2026 eğitim-öğretim yılında görev yapan 665 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden uygun örneklem yaklaşımı benimsenmiştir. Bayraklı ilçesindeki 28 ilkokulun tamamında görev yapan öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmış ve veri toplama süreci gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür. Geri dönüş sağlayan katılımcılar araştırma örneklemi oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğü, çoklu regresyon analizleri için önerilen istatistiksel güç kriterleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Beş bağımsız değişken içeren modeller için önerilen minimum örneklem büyüklüğü $N \geq 50 + 8m$ formülüne göre hesaplanmış ($m = 5$) ve alt sınırın 90 olduğu belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Green (1991) ve Cohen (1988) tarafından önerilen orta düzey etki büyüklüğü varsayımları dikkate alındığında, 100'ün üzerindeki örneklem büyüklüklerinin yeterli istatistiksel gücü sağladığı belirtilmektedir.

Çizelge 1 .Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikleri		f	%
Cinsiyet	Kadın	89	69.5
	Erkek	39	30.5
Yaş	24-34	25	19.5
	35-44	42	32.8
	45-54	35	27.3
	55 ve üzeri	26	20.3
Öğrenim Durumu	Lisans	101	78.9
	Lisansüstü	27	21.1
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	19	14.8
	11-20 yıl	43	33.6
	21 yıl ve üzeri	66	51.6
Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi	1-4 yıl	99	77.3
	5-8 yıl	29	22.7

Çizelge 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %69.5'inin kadın (n = 89), %30.5'inin ise erkek (n = 39) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, en yüksek oranın %32.8 ile 35-44 yaş grubunda yer aldığı, bunu %27.3 ile 45-54 yaş grubunun izlediği görülmektedir. Öğretmenlerin %19.5'i 24-34 yaş grubunda, %20.3'ü ise 55 yaş ve üzeri grupta bulunmaktadır. Öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%78.9), %21.1'inin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdem dağılımına bakıldığında öğretmenlerin %51.6'sının 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, %33.6'sının 11-20 yıl, %14.8'inin ise 1-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Mevcut yönetici ile çalışma süresi incelendiğinde öğretmenlerin %77.3'ünün yöneticileri ile 1-4 yıl, %22.7'sinin ise 5-8 yıl arasında birlikte çalıştıkları belirlenmiştir.

3- Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı, bir ölçme aracını oluşturan maddelerin birbirleriyle ne derece tutarlı olduğunu ve ölçeğin aynı yapıyı ölçme düzeyini gösteren önemli bir güvenirlik göstergesidir. Literatürde Cronbach Alpha katsayısının .70 ve üzeri değerler almasının ölçeğin güvenilir olduğuna işaret ettiği, .80 ve üzeri değerlerin yüksek güvenirliği, .90 ve üzeri değerlerin ise çok yüksek iç tutarlılığı gösterdiği belirtilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Araştırmada okul yöneticilerinin kibirli liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla Uysal, Çelik ve Üngüren (2025) tarafından geliştirilen Hubristik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 35 madde ve altı boyuttan oluşmaktadır: *büyüklik sanrısı, istismar etme, küçümseme ve aşağılama, güç baskısı, sosyal beğenirlik ve imaj*. Ölçeğin geliştirme çalışmasında yapı geçerliği doğrulanmış ve iç tutarlılık katsayılarının yüksek düzeyde olduğu rapor edilmiştir. Bu araştırmada da ölçeğin alt boyutları ve toplam puanı için Cronbach Alpha katsayıları yeniden hesaplanmıştır ve $\alpha = .975$ olarak belirlenmiştir. Örgütsel güç kaynaklarının ölçümünde ise Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen yedi alt boyut ve 30 maddeden oluşan İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek French ve Raven (1959)'ın güç sınıflandırmasına dayalıdır ve geliştirme sürecinde 552 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin *yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç* alt boyutları analizlere dahil edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan örgütsel güç kaynakları ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları incelendiğinde; ödül gücü için .662, zorlayıcı güç için .809, yasal güç için .853, uzmanlık gücü için .929 ve karizmatik güç için .904 olarak hesaplanmıştır. Hubristik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise .975 olarak bulunmuştur. Maddelerin ölçekle uyumunu değerlendirmek amacıyla düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelenmiş ve değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.

Ayrıca herhangi bir madde çıkarıldığında Cronbach Alpha katsayısında anlamlı bir artış olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu ve güvenilir ölçümler yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

4- Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 2025–2026 eğitim öğretim yılı içerisinde İzmir ili Bayraklı ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 28 ilkokulda görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Ölçeklerin kullanılması için oluşturulan ölçme aracı çevrim içi ortamda oluşturulmuş ve ilgili okullarda görev yapan öğretmenlere ulaştırılmıştır. Katılımcılara araştırmmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Ölçme aracı belirli bir süre boyunca erişime açık tutulmuş ve bu süreç sonunda toplam 128 öğretmenden veri elde edilmiştir.

5- Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veri seti analiz sürecine geçilmeden önce eksik veri, veri giriş hataları ve aykırı değerler açısından incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda veri setinde eksik veri oranının oldukça düşük olduğu ve veri setinin bütünlüğünü bozacak düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Veri giriş hatalarını kontrol etmek amacıyla veri seti frekans çizelgeleri ve tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla incelenmiş, herhangi bir veri giriş hatasına rastlanmamıştır. Aykırı değerlerin belirlenmesinde standartlaştırılmış z puanları ve grafiksel incelemelerden yararlanılmıştır. Literatürde z puanlarının ± 3 sınırları dışında kalan değerlerin aykırı değer olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan incelemeler sonucunda veri setinde analizi etkileyecek düzeyde aykırı değere rastlanmamıştır. Bu nedenle veri setinin analiz için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Veri setinin normallik varsayımı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırmada kullanılan değişkenlere ait skewness değerlerinin -1.138 ile .938 arasında, kurtosis değerlerinin ise -.467 ile .706 arasında değiştiği görülmüştür. Literatürde skewness ve kurtosis değerlerinin ± 1.5 sınırları içerisinde olmasının normal dağılım için kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı kabul edilmiş ve analizlerde parametrik istatistiksel yöntemlerin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde öncelikle değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler) hesaplanmıştır. Demografik değişkenlere göre gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesinde iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada örgütsel güç kaynaklarının kibirli liderlik üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS Statics 27.0.1 paket programı kullanılarak yapılmış olup istatistiksel anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

1. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ve *kibirli* liderlik eğilimlerine ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır.

Çizelge 3. Öğretmenlerin güç kaynakları ve kibirli liderlik algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişken	Ortalama ($\bar{x}$)	Std. Sapma
Ödül Gücü	2.48	0.78
Zorlayıcı Güç	3.80	0.91
Yasal Güç	2.27	0.81
Uzmanlık Gücü	2.17	0.86
Karizmatik Güç	2.33	0.87
Kibirli Liderlik	4.01	0.89

Çizelge 3 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında en yüksek ortalamanın zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 3.80$). Bir başka deyişle, öğretmenler, yöneticilerin davranışlarını yönlendirme sürecinde yaptırım ve baskı unsurlarını görece daha fazla kullandıklarını düşünmektedir. Buna karşılık ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç algılarının daha düşük düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin, yöneticilerin kibirli liderlik eğilimine ilişkin algılarının görece yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 4.01$). Bu durum öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik davranışlarında zaman zaman aşırı özgüven ve güç merkezli eğilimler algıladıklarını ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar (Tok ve Bacak, 2013; Kurban ve Tok, 2019), örgütsel güç kullanımının öğretmenlerin mesleki tutumları ile ilişkili olduğunu, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, yöneticilerin liderlik özellikleri ve güç kullanımı ile anlamlı biçimde ilişkili olduğu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin baskı unsurunu fazlaca kullanmaları, öğretmenlerin mesleki tutumlarını, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebileceği kaygısını oluşturmaktadır.

2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları

Bu bölümde öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimine ilişkin algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

61

2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Çizelge 4. Öğretmenlerin güç kaynakları ve kibirli liderlik algılarının cinsiyete göre t-testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	t	p
Ödül Gücü	Kadın	89	2.51	0.81	0.528	.599
	Erkek	39	2.43	0.73		
Zorlayıcı Güç	Kadın	89	3.84	0.92	0.872	.385
	Erkek	39	3.69	0.89		
Yasal Güç	Kadın	89	2.25	0.79	-0.340	.734
	Erkek	39	2.31	0.87		
Uzmanlık Gücü	Kadın	89	2.18	0.86	-0.004	.997
	Erkek	39	2.18	0.89		
Karizmatik Güç	Kadın	89	2.33	0.84	0.017	.986
	Erkek	39	2.32	0.98		
Kibirli Liderlik	Kadın	89	4.02	0.89	0.301	.764
	Erkek	39	3.97	0.91		

Çizelge 4 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p > .05$). Ortalama değerler incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin algılarının birbirine oldukça yakın olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin yöneticilerin güç

kullanımı ve kibirli liderlik eğilimlerine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetten bağımsız biçimde benzer olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin bireysel özelliklerinden ziyade örgütsel deneyimlerinin ve yöneticilerle kurdukları etkileşim biçimlerinin algıları üzerinde daha etkili olduğu da literatürde vurgulanmaktadır (Tok, 2012).

2.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları: Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çizelge 5. Öğretmen algılarının yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişken	F	p
Ödül Gücü	0.365	.779
Zorlayıcı Güç	1.976	.121
Yasal Güç	2.020	.115
Uzmanlık Gücü	4.057	.009*
Karizmatik Güç	3.360	.021*
Kibirli Liderlik	1.402	.246

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarına ve kibirli liderlik algılarına ilişkin farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve kibirli liderlik algılarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > .05$). Bu bulgu, öğretmenlerin bu güç türlerine ilişkin algılarının yaş değişkeninden bağımsız olarak benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, uzmanlık gücü ($F = 4.06, p < .01$) ve karizmatik güç ($F = 3.36, p < .05$) algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Çizelge 5). Ulaşılan sonuç, öğretmenlerin yaş düzeylerine bağlı olarak yöneticilerin bilgi temelli ve kişisel çekiciliğe dayalı güç kullanımını farklı biçimlerde değerlendirebildiklerini öne çıkarmaktadır.

Yaş değişkenine göre bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, uzmanlık gücü algısı 24–34 yaş grubu ile 35–44 ve 55–64 yaş grupları arasında, karizmatik güç algısı ise 24–34 ile 55–64 yaş grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalama farklar dikkate alındığında, 24–34 yaş grubundaki öğretmenlerin uzmanlık ve karizmatik güç algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Çizelge 6). Bu durum, genç öğretmenlerin yöneticilerin bilgi, beceri ve kişisel özelliklerine dayalı güç kullanımını daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Çizelge 6. Yaş gruplarına göre Tukey çoklu karşılaştırma sonuçları

Değişken	Grup	Grup	Ortalama Fark	p
Uzmanlık Gücü	24–34	35–44	0.629	.018
Uzmanlık Gücü	24–34	55–64	0.736	.011
Karizmatik Güç	24–34	55–64	0.734	.014

2.3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları: Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ve kibirli liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Çizelge 7 ve Çizelge 8’de sunulmuştur.

Çizelge 7. Öğrenim durumuna göre güç kaynakları ve kibirli liderlik ortalamaları

Değişken	Lisans (n=101) $\bar{X} \pm SS$	Lisansüstü (n=27) $\bar{X} \pm SS$
Ödül Güç	2.50 $\pm$ 0.80	2.39 $\pm$ 0.71
Zorlayıcı Güç	3.88 $\pm$ 0.92	3.49 $\pm$ 0.81
Yasal Güç	2.19 $\pm$ 0.77	2.56 $\pm$ 0.87
Uzmanlık Güç	2.11 $\pm$ 0.82	2.40 $\pm$ 0.96
Karizmatik Güç	2.28 $\pm$ 0.86	2.49 $\pm$ 0.93
Kibirli Liderlik	4.12 $\pm$ 0.81	3.56 $\pm$ 1.03

Öğrenim durumuna göre değişkenlere ilişkin ortalama puanlar incelendikten sonra, gruplar arasındaki farklılıkların anlamlılığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 8'de yer almaktadır.

Çizelge 8. Öğrenim durumuna göre bağımsız örneklem t-Testi sonuçları

Değişken	t	df	p
Yasal Güç	-2.179	126	.031*
Zorlayıcı Güç	2.013	126	.046*
Kibirli Liderlik	3.008	126	.003**

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre zorlayıcı güç ($t = 2.013$, $p < .05$) ve yasal güç ($t = -2.179$, $p < .05$) algıları açısından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (bkz. Çizelge 8). Ayrıca kibirli liderlik algısı açısından da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t = 3.008$, $p < .01$). Buna karşılık ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç açısından öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > .05$).

Çizelge 7'de sunulan ortalama değerler dikkate alındığında, lisans düzeyindeki öğretmenlerin zorlayıcı güç ve kibirli liderlik algılarının daha yüksek olduğu; lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin ise yasal güç algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyinin öğretmenlerin yönetsel uygulamalara ilişkin algılarını şekillendiren önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları: Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel güç kaynakları ve kibirli liderlik algılarına ilişkin ortalama puanlar Çizelge 9'da sunulmuştur.

Çizelge 9. Mesleki kıdeme göre güç kaynakları ve kibirli liderlik ortalamaları

Değişken	1-10 yıl (n=19) $\bar{X} \pm SS$	11-20 yıl (n=43) $\bar{X} \pm SS$	21+ yıl (n=66) $\bar{X} \pm SS$
Ödül Güç	2.52 $\pm$ 0.80	2.56 $\pm$ 0.78	2.42 $\pm$ 0.79
Zorlayıcı Güç	3.49 $\pm$ 1.02	3.86 $\pm$ 0.81	3.85 $\pm$ 0.93
Yasal Güç	2.54 $\pm$ 0.82	2.31 $\pm$ 0.79	2.16 $\pm$ 0.80
Uzmanlık Güç	2.56 $\pm$ 1.00	2.16 $\pm$ 0.79	2.08 $\pm$ 0.84
Karizmatik Güç	2.67 $\pm$ 0.96	2.38 $\pm$ 0.81	2.19 $\pm$ 0.86
Kibirli Liderlik	3.71 $\pm$ 1.07	3.99 $\pm$ 0.86	4.10 $\pm$ 0.84

Mesleki kıdemlere göre değişkenlere ilişkin ortalama puanlar incelendikten sonra, gruplar arasındaki farklılıkların anlamlılığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 10'da sunulmuştur.

Çizelge 10. Mesleki kıdeme göre ANOVA sonuçları

Değişken	F	p
Ödül Güç	0.457	.634
Zorlayıcı Güç	1.250	.290
Yasal Güç	1.736	.180
Uzmanlık Güç	2.368	.098
Karizmatik Güç	2.370	.098
Kibirli Liderlik	1.466	.235

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve kibirli liderlik algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > .05$; bkz. Çizelge 10). Bu bulgu, incelenen değişkenlere ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir.

2.5. Öğretmenlerin Mevcut Yönetici İle Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına ve Kibirli Liderlik Eğilimine İlişkin Algıları: Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma sürelerine göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ve kibirli liderlik algılarının farklılaşp

farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 11'de sunulmuştur.

Çizelge 11. *Mevcut yönetici ile çalışma süresine göre betimsel istatistikler*

Değişken	1-4 yıl (n=99) $\bar{X} \pm SS$	5-8 yıl (n=29) $\bar{X} \pm SS$
Ödül Güç	2.52 $\pm$ 0.77	2.34 $\pm$ 0.83
Zorlayıcı Güç	3.87 $\pm$ 0.88	3.55 $\pm$ 0.97
Yasal Güç	2.26 $\pm$ 0.78	2.29 $\pm$ 0.89
Uzmanlık Güç	2.14 $\pm$ 0.84	2.31 $\pm$ 0.91
Karizmatik Güç	2.30 $\pm$ 0.87	2.42 $\pm$ 0.90
Kibirli Liderlik	4.07 $\pm$ 0.88	3.79 $\pm$ 0.91

Mevcut yönetici ile çalışma süresine göre değişkenlere ilişkin ortalama puanlar incelendikten sonra, gruplar arasındaki farklılıkların anlamlılığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 12'de sunulmuştur.

Çizelge 12. *Mevcut yönetici ile çalışma süresine göre bağımsız örneklem T-Testi sonuçları*

Değişken	t	p
Ödül Güç	1.116	.267
Zorlayıcı Güç	1.671	.097
Yasal Güç	-0.168	.867
Uzmanlık Güç	-0.953	.342
Karizmatik Güç	-0.646	.520
Kibirli Liderlik	1.490	.139

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma sürelerine göre incelenen değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > .05$; bkz. Çizelge 12). Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimlerine ilişkin algılarının mevcut yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir.

3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Kibirli Liderlik Eğilimlerine Etkisi

Öğretmenlerin algıladığı güç kaynakları ile kibirli liderlik algısı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 13. *Güç kaynakları ile kibirli liderlik arasındaki Pearson korelasyon katsayıları*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Ödül Gücü	1					
2. Zorlayıcı Güç	.082	1				
3. Yasal Güç	.416**	-.580**	1			
4. Uzmanlık Gücü	.263**	-.682**	.773**	1		
5. Karizmatik Güç	.303**	-.709**	.807**	.905**	1	
6. Kibirli Liderlik	.082	.815**	-.571**	-.675**	-.671**	1

$p < .01$

Çizelge 13'teki analiz sonuçlarına göre kibirli liderlik ile zorlayıcı güç arasında çok güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .815$, $p < .01$). Bu bulgu, yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımının artmasının öğretmenler tarafından algılanan kibirli liderlik eğilimlerinin de artmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, yöneticilerin zorlayıcı güç kullanım düzeyi arttıkça öğretmenlerin kibirli liderlik algılarının da önemli ölçüde arttığını göstermektedir.

Buna karşılık kibirli liderlik ile yasal güç ($r = -.571$, $p < .01$), uzmanlık gücü ($r = -.675$, $p < .01$) ve karizmatik güç ($r = -.671$, $p < .01$) arasında orta ve yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin bilgiye, uzmanlığa ve karizmatik etkiye dayalı güç kullanımının arttıkça, öğretmenler tarafından algılanan kibirli liderlik düzeyinin azaldığını göstermektedir. Öte yandan ödül gücü ile kibirli liderlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki tespit edilmemiştir ($r = .082, p > .05$). Bu durum, ödül temelli güç kullanımının kibirli liderlik algısı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, zorlayıcı güce dayalı liderlik anlayışının kibirli liderlik ile güçlü biçimde ilişkili olduğu, buna karşılık uzmanlık, yasal ve karizmatik güç kaynaklarının kibirli liderlik algısını azaltıcı bir rol oynadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin algıladığı örgütsel güç kaynaklarının kibirli liderlik algısını yordama düzeyini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 14'te yer almaktadır.

Çizelge 14. Örgütsel güç kaynaklarının kibirli liderlik eğilimini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH	B	t	p
Sabit	2.263	.415		5.452	.000
Ödül Gücü	.165	.070	.145	2.361	.020*
Zorlayıcı Güç	.567	.078	.577	7.256	.000***
Yasal Güç	-.130	.100	-.117	-1.300	.196
Uzmanlık Gücü	-.214	.122	-.207	-1.753	.082
Karizmatik Güç	-.024	.135	-.024	-.178	.859

Model: $R = .840, R^2 = .705, \text{Adj. } R^2 = .693, F(5,122) = 58.275, p < .001$

Bağımlı değişken: Kibirli Liderlik N = 128

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Analiz sonuçlarına göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F = 58.275, p < .001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde örgütsel güç kaynaklarının kibirli liderlik algısındaki varyansın %70.5'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2 = .705$). Bu oran, modelin oldukça yüksek düzeyde açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon katsayıları incelendiğinde zorlayıcı gücün kibirli liderlik algısını güçlü ve pozitif yönde anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir ($\beta = .577, p < .001$). Bunun yanı sıra ödül gücünün de kibirli liderlik algısı üzerinde anlamlı, fakat görece daha zayıf bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = .145, p < .05$). Yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç değişkenlerinin ise kibirli liderlik algısını anlamlı düzeyde yordamadığı tespit edilmiştir ($p > .05$). Bir başka deyişle bu güç değişkenlerinin kibirli liderlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular, öğretmen algılarına göre zorlayıcı gücün kibirli liderlik eğiliminin en güçlü belirleyicisi olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu bulgu öğretmen algılarına göre yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımının kibirli liderlik eğilimlerini artıran en güçlü örgütsel güç kaynağı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Buna paralel olarak, yöneticilerin yaptırım ve baskı temelli güç kullanımının artması, öğretmenler tarafından algılanan kibirli liderlik eğilimlerinin de artmasıyla ilişkili görünmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile yöneticilerin kibirli liderlik eğilimine ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri arasında en yüksek ortalamanın zorlayıcı güç boyutunda olduğunu göstermektedir. Buna karşılık ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç algılarının görece daha düşük düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışları yönlendirme sürecinde yaptırım ve baskı temelli güç kullanımını daha yoğun algıladıklarını göstermektedir. Alan yazında örgütlerde yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımının belirli durumlarda daha görünür olabildiğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Meydan ve Polat, 2010). Bu durum, örgütlerde gücün farklı merkezlerde yoğunlaşarak davranışları şekillendirebileceğini vurgulayan yaklaşımlarla da örtüşmektedir (Toprakçı,

2001). Dolayısıyla okul yöneticilerinin örgütsel düzeni sağlama, disiplin oluşturma ve kurallara uyumu sağlama sorumluluklarının zorlayıcı güç kullanımını artırabilmesiyle ilişkili olabilir. Ancak bazı çalışmalar yöneticilerin daha çok uzmanlık ve yasal güç kullandığını ortaya koymaktadır (Yukl ve Falbe, 1991). Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı örgütsel bağlamdan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kibirli liderlik eğilimine ilişkin algılarının görece yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Kibirli liderlik literatüründe liderlerin sahip oldukları güç ve statünün zaman içerisinde aşırı özgüven, eleştiriye kapalılık ve risk alma eğilimi gibi davranışsal özellikleri artırabileceği ifade edilmektedir (Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith, 2020). Benzer şekilde Altuntaş ve Aytaç (2025) tarafından okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da öğretmenlerin bazı yöneticilerde kibirlilik sendromuna işaret eden liderlik davranışları algıladıkları belirlenmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin karar süreçlerinde sahip oldukları yetki alanının genişliği ve örgütsel hiyerarşik yapı ile ilişkili olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve kibirli liderlik eğilimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin yöneticilerin güç kullanımı ve liderlik davranışlarını değerlendirme süreçlerinde cinsiyet değişkeninin belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir. Nitekim liderlik davranışlarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016; Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve van Engen, M. L., 2003). Bu durum öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarını değerlendirirken cinsiyetten çok yöneticilerle olan örgütsel etkileşim süreçlerini dikkate almaları ile açıklanabilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin bazı güç türlerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Özellikle uzmanlık gücü ve karizmatik güç algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin mesleki deneyim ve yaş düzeylerine bağlı olarak yöneticilerin bilgi temelli ve kişisel özelliklere dayalı güç kullanımını farklı biçimlerde değerlendirebildiklerini göstermektedir. Benzer biçimde liderlik algılarının yaş ve deneyim gibi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşabileceğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Yukl, 2018; Akkaya, 2023). Bu durum öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça yöneticilerin liderlik davranışlarını daha farklı bir perspektiften değerlendirebilmeleri ile ilişkili olabilir.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre yöneticilerin kullandıkları bazı güç türleri ve kibirli liderlik algılarının anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Lisans düzeyindeki öğretmenlerin zorlayıcı güç ve kibirli liderlik algılarının daha yüksek olması, bu grubun yöneticilerin otorite ve baskı temelli davranışlarını daha belirgin biçimde algıladığını düşündürmektedir. Bu durum, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışan algıları ve örgütsel tutumlar üzerindeki etkisini vurgulayan bulgularla da uyumludur (Akyol Ekinci ve Toprakçı, 2023). Buna karşılık lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yasal güç algılarının daha yüksek olması, bu grubun yöneticilerin resmi yetki kullanımını daha fazla benimsediğini veya daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyinin bireylerin örgütsel süreçleri değerlendirme biçimlerini etkilediğini ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Nitekim eğitim düzeyi arttıkça bireylerin bilişsel karmaşıklık düzeylerinin arttığı ve yönetsel davranışları daha çok boyutlu değerlendirebildikleri belirtilmektedir (Wiersema ve Bantel, 1992). Benzer şekilde, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel uygulamalara karşı daha eleştirel ve sorgulayıcı tutum geliştirdiği ifade edilmektedir (Ng ve Feldman, 2009). Ayrıca bazı çalışmalar, eğitim düzeyinin çalışanların güç kullanımına karşı tolerans düzeyini etkilediğini ve özellikle zorlayıcı güç kullanımına yönelik algıları farklılaştırdığını göstermektedir (Rahim, 1989). Bu bağlamda elde edilen bulgular, eğitim düzeyinin lider davranışlarının algılanmasında belirleyici bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre güç kaynakları ve kibirli liderlik algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, mesleki deneyimin tek başına yönetsel uygulamaların algılanmasında belirleyici olmayabileceğini düşündürmektedir. Bu

bulgu, bazı çalışmalarda mesleki kıdemin liderlik algıları üzerinde sınırlı etkisi olduğunu gösteren araştırmalarla örtüşmektedir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Bununla birlikte literatürde mesleki kıdemin algılar üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, deneyim süresi arttıkça bireylerin örgütsel olayları daha bütüncül değerlendirebildikleri ve lider davranışlarına ilişkin daha tutarlı algılar geliştirdikleri belirtilmektedir (Stogdill, 1974). Ayrıca kıdemli çalışanların örgütsel normları daha iyi içselleştirdikleri ve bu nedenle yöneticilerin davranışlarını daha sistematik biçimde değerlendirebildikleri ifade edilmektedir (Katz, 1974). Bu çalışmada anlamlı fark bulunmamakla birlikte ortalamalardaki eğilimler, mesleki kıdem arttıkça özellikle kibirli liderlik algısının yükseldiğini göstermektedir. Bu durum, uzun süreli gözlem ve deneyimin algısal farklılaşmaya zemin hazırlayabileceğini düşündürmektedir.

Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma sürelerine göre güç kaynakları ve kibirli liderlik algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, lider-izleyen ilişkilerinde sürenin tek başına belirleyici olmadığını, liderin sergilediği davranışların niteliğinin daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange) kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, ilişkinin kalitesinin süreden daha belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bununla birlikte bazı araştırmalar, lider ile geçirilen sürenin artmasının karşılıklı güven, iletişim ve etkileşim düzeyini artırarak algıları etkileyebileceğini göstermektedir (Bauer ve Green, 1996). Bu çalışmada ortalama değerlerde gözlenen eğilimler, daha kısa süre birlikte çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç ve kibirli liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yeni ilişkilerde belirsizlik düzeyinin yüksek olması ve yöneticinin otorite temelli davranışlarının daha dikkat çekici algılanması ile açıklanabilir. Zamanla gelişen etkileşim ve uyum süreçleri ise bu algıların dengelenmesine katkı sağlayabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, demografik değişkenlerin yönetsel güç kullanımı ve kibirli liderlik algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu; ancak özellikle öğrenim düzeyinin bu algılar üzerinde daha belirgin bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bulgular, liderlik alan yazınında bireysel farklılıkların algılar üzerinde etkili olmakla birlikte, Day ve Antonakis'in (2012) lider davranışlarının ve örgütsel bağlamın daha belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışması ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırmada güç kaynakları ile kibirli liderlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde zorlayıcı güç ile kibirli liderlik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile kibirli liderlik arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu bulgular yöneticilerin yaptırım ve baskı temelli güç kullanımının artmasının öğretmenler tarafından algılanan kibirli liderlik eğilimlerinin de artmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Gücün lider davranışları üzerindeki psikolojik etkilerini inceleyen çalışmalar da güç kullanımının empatik duyarlılığın azalması ve aşırı özgüven gibi davranışsal değişimlerle ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003; Magee ve Galinsky, 2008). Bu sonuç, yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımının öğretmenler tarafından daha otoriter ve benmerkezci liderlik davranışları ile ilişkilendirilebilmesi ile açıklanabilir. Bununla birlikte bazı araştırmalar liderlerin uzmanlık ve karizmatik güç kullanımının çalışanlar üzerinde daha olumlu algılar oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Yukl ve Falbe, 1991). Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı örgütsel bağlam ve liderlik kültürü ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen $r = .815$ düzeyindeki korelasyon katsayısı, zorlayıcı güç ile kibirli liderlik arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Sosyal bilimlerde .70 ve üzerindeki korelasyon değerleri güçlü ilişki olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmada elde edilen bu bulgu, yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımının öğretmenler tarafından algılanan kibirli liderlik eğilimleriyle oldukça güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yılmaz, Yıldız ve Koçyiğit (2024) tarafından akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da statü ve kurumsal konumlanma ile kibirlik eğilimleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum eğitim örgütlerinde güç kullanım biçiminin liderlik davranışlarının algılanışını

önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Öte yandan bu bulgu, liderlerin kullandıkları güç türünün yalnızca örgütsel süreçleri değil, aynı zamanda liderliğin psikolojik yönlerini de etkileyebileceğini göstermektedir.

Araştırmada yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre zorlayıcı gücün kibirli liderlik algısını anlamlı ve güçlü biçimde yordayan en önemli değişken olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra ödül gücünün de kibirli liderlik algısı üzerinde anlamlı fakat daha sınırlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, ödül gücünün doğası gereği daha çok çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir güç türü olmasıyla ilişkili olabilir. Zorlayıcı güçten farklı olarak ödül gücü, doğrudan kontrol ve baskı mekanizmalarına dayanmamakta, daha çok teşvik ve ödüllendirme yoluyla etki oluşturmaktadır. Bu nedenle ödül gücünün kibirli liderlik gibi benmerkezci ve güç odaklı liderlik eğilimleriyle ilişkisinin daha sınırlı düzeyde kalması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte ödül mekanizmalarının adil ve dengeli kullanılmaması durumunda liderin güç algısını pekiştirebileceği ve dolaylı olarak kibirli eğilimlerle ilişki kurabileceği de göz ardı edilmemelidir. Buna karşılık yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç değişkenlerinin kibirli liderlik algısını anlamlı düzeyde yordamadığı belirlenmiştir. Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde örgütsel güç kaynaklarının kibirli liderlik algısındaki varyansın %70.5'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = .705$). Bu düzeyde yüksek bir açıklayıcılık oranı, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenler tarafından algılanan kibirli liderlik eğilimlerinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları kibirli liderlik eğilimlerinin büyük ölçüde yöneticilerin güç kullanım biçimleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bulgu öğretmen algılarına göre yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımının kibirli liderlik eğilimlerini artıran en güçlü örgütsel güç kaynağı olduğunu göstermektedir. Alan yazında liderlerin sahip oldukları gücün davranışlarını etkileyebileceğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Hayward ve Hambrick, 1997; Sadler-Smith, 2020). Bu bağlamda zorlayıcı güç kullanımının yöneticilerin karar süreçlerinde kontrol alanını genişleterek geri bildirim kanallarını sınırlayabileceği ve öğretmenler tarafından daha benmerkezci liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, örgütlerde güç kullanımının liderlik davranışlarının algılanışı üzerindeki etkisini açıklayan bazı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde de değerlendirilebilir. Öncelikle güç yaklaşım-engelleme kuramına göre bireyler güç kazandıklarında davranışsal eğilimlerinde önemli değişimler meydana gelebilmektedir. Bu kurama göre güç sahibi bireylerde aşırı özgüven, risk alma eğilimi ve empatik duyarlılığın azalması gibi davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003). Bu durum liderlerin sahip oldukları gücü kullanma biçiminin liderlik davranışlarının algılanışını etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırmada zorlayıcı güç ile kibirli liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunması bu kuramsal yaklaşım ile uyumlu görünmektedir.

Örgütsel adalet açısından bakıldığında, çalışanlar yöneticileri yalnızca verdikleri kararların içeriğine göre değil, kararların alınma sürecinin ne kadar adil, şeffaf ve saygılı olduğuna göre de değerlendirmektedir (Greenberg, 1990). Zorlayıcı gücün yoğun olarak kullanıldığı örgütsel ortamlarda öğretmenler, yönetsel müdahaleleri görüşlerinin dikkate alınmadığı, denetim ve yaptırımın ön plana çıktığı uygulamalar olarak algılayabilir. Bu tür bir algı, yöneticinin kendisini örgütsel sürecin merkezine yerleştirdiği, eleştiriye kapalı davrandığı ve otoritesini karşılıklı etkileşim yerine tek yönlü biçimde dayattığı düşüncesini güçlendirebilir. Dolayısıyla zorlayıcı güç kullanımının öğretmenlerde yalnızca adaletsizlik algısı yaratmadığı, aynı zamanda yöneticinin benmerkezci ve üstünlük temelli bir liderlik anlayışına sahip olduğu yönündeki kibirli değerlendirmeleri de besleyebileceği söylenebilir. Nitekim bu araştırmada da zorlayıcı güç ile kibirli liderlik arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunması, zorlayıcı güç kullanımının öğretmenler tarafından benmerkezci liderlik özellikleriyle ilişkilendirildiğini desteklemektedir.

Sosyal değişim kuramı, örgütlerdeki ilişkilerin karşılıklılık (reciprocity) ve güven temelinde geliştiğini ve sürdürüldüğünü ileri sürmektedir (Blau, 1964). Bu kurama göre çalışanlar yöneticilerin

davranışlarına karşılık olarak benzer düzeyde tutum ve davranışlar geliştirme eğilimindedir. Yöneticilerin zorlayıcı güce dayalı uygulamalara daha fazla başvurmaları, çalışanların örgütsel ilişkileri karşılıklı etkileşimden ziyade tek yönlü bir kontrol mekanizması olarak algılamalarına yol açabilir. Bu durum karşılıklı ilkesinin zayıflamasına ve çalışan-yönetici ilişkilerinde güven düzeyinin azalmasına neden olabilir. Güvenin zedelenmesi ve ilişkilerin tek yönlü hale gelmesi ise çalışanların yöneticileri daha mesafeli, kendisini merkezde konumlandıran ve karşı tarafın katkısını yeterince dikkate almayan bir lider olarak değerlendirmelerine yol açabilir. Bu bağlamda zorlayıcı güç kullanımının, sosyal değişim ilişkilerini zayıflatarak öğretmenlerin yöneticileri daha benmerkezci ve üstünlük temelli (kibirli) liderlik özellikleriyle ilişkilendirmelerine zemin hazırlayabileceği söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgular da zorlayıcı güç kullanımının kibirli liderlik algısını anlamlı ve güçlü biçimde yordadığını göstermekte olup, sosyal değişim süreçlerinin zayıflamasının liderlik algılarını olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Psikolojik sözleşme kuramı, çalışanlar ile yöneticiler arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin bulunduğunu ve bu beklentilerin ihlal edilmesinin çalışan tutum ve algılarını önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmektedir (Rousseau, 1995). Bu bağlamda öğretmenler, okul yöneticilerinden adil, destekleyici ve saygıya dayalı bir yönetim anlayışı beklemektedir. Ancak zorlayıcı gücün yoğun olarak kullanıldığı durumlarda bu beklentilerin karşılanmadığı ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı oluşabilir. Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanların yöneticileri kendi otoritesini ön planda tutan ve çalışanların ihtiyaçlarını yeterince dikkate almayan bireyler olarak değerlendirmelerine yol açabilir. Bu durum zorlayıcı güç kullanımının öğretmenler tarafından kibirli liderlik eğilimleriyle ilişkilendirilmesini açıklayabilir. Araştırma bulgularında zorlayıcı gücün kibirli liderlik algısı üzerinde en güçlü yordayıcı değişken olarak belirlenmesi, psikolojik sözleşme ihlali algısının liderin benmerkezci ve otorite odaklı değerlendirilmesinde önemli bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir.

Bu yönüyle araştırma, eğitim örgütlerinde güç kaynakları ile kibirli liderlik eğilimleri arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin güç kullanım biçimleri ile liderlik eğilimlerine ilişkin öğretmen algılarının birbiriyle ilişkili biçimde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu araştırmanın kibirli liderlik eğilimini yalnızca örgütsel güç kaynakları bağlamında ele alması ve dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımlarını araştırma modeline dâhil etmemesi çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara yönelik öneriler:

1. Okul yöneticilerinin liderlik geliştirme programlarında güç kullanımının örgütsel ve psikolojik sonuçlarına yönelik farkındalık çalışmalarına yer verilebilir.
2. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin zorlayıcı güç yerine uzmanlık ve karizmatik güç gibi daha yapıcı güç kaynaklarını kullanmalarını destekleyen yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi yararlı olabilir.
3. Öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre yönetsel güç kullanımına ilişkin algılarının farklılaştığı dikkate alınarak, okul yöneticileri farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin beklenti ve değerlendirmelerini göz önünde bulunduran daha esnek ve kapsayıcı yönetim yaklaşımları geliştirebilir.
4. Okul yöneticileri, karar süreçlerinde öğretmen katılımını artıran demokratik ve paylaşımcı yönetim uygulamalarını geliştirebilir. Örneğin, öğretmenlerin yöneticilere yönelik görüş ve değerlendirmelerini güvenli bir şekilde ifade edebilecekleri mekanizmalar oluşturulabilir.
5. Okul yöneticilerine yönelik güç kullanım biçimleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi fark etmeye yönelik hizmet içi eğitim programları geliştirilebilir. Özellikle liderlikte öz farkındalık,

eleştiriye açıklık ve etik karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler, kibirli eğilimlerin önlenmesine katkı sağlayabilir.

6. Eğitim politikası yapıcılar açısından, okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi süreçlerinde yalnızca yönetsel beceriler değil, aynı zamanda liderlik tarzı, güç kullanımı ve kişilerarası etkileşim becerileri de dikkate alınıp, liderlik değerlendirme süreçlerine çok boyutlu ölçme araçları da dahil edilebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

1. Gelecek araştırmalarda örgütsel güç kaynakları ile liderliğin karanlık yönleri arasındaki ilişkiler farklı eğitim kademelerinde ve farklı örneklem gruplarında incelenebilir.

2. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin güç kullanımına ilişkin algıları daha derinlemesine analiz edilebilir.

3. Gelecek araştırmalarda örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin aracılık veya düzenleyici rolü incelenebilir.

4. Boylamsal araştırmalar yapılarak yöneticilerin güç kullanım biçimlerinin zaman içerisindeki değişimi ve bu değişimin kibirli liderlik eğilimlerine etkisi incelenebilir. Özellikle zorlayıcı güç ile kibirli liderlik arasındaki güçlü ilişkinin nedensel yönünü ortaya koymaya yönelik deneysel ya da yarı deneysel çalışmaların yapılması alanyazına önemli katkılar sunabilir.

5. Gelecek araştırmalarda dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımlarının örgütsel güç kullanımıyla birlikte ele alınması, kibirli liderliğin daha geniş bir kuramsal çerçevede değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

70

- Akkaya Altay, H. (2023). *Hubris sendromunun bazı demografik faktörlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Antalya Bilim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Akyol Ekinci, Ş. ve Toprakçı, E. (2023). İlçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumu arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 65-86.
- Altuntaş, H. ve Aytaç, T. (2025). Okul yöneticilerinde hubris sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşleri. *EKEV Akademi Dergisi*, 102, 101-124. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1607144>
- Aslanargun, E. (2009). İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 277-298.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arkan Basım Yayım Dağıtım.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (10. bs.). Hatipoğlu Yayınları.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. <https://doi.org/10.2307/257068>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Çetin, M. O. (2009). Örgütlerde güç ve liderlik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 1-17.
- Çillik, A. ve Tok, T. N. (2023). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *E-International Journal of Educational Research*, 14(6), 236-251.

- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Sage Publications.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129–152.
- Doğan, H. & Tok, T. N. (2025). The relationships between administrator roles, their influencing tactics and teachers' trust in administrators, *E-International Journal of Pedandragogy*, 5(2), 65–84. <https://doi.org/10.7051/e-ijpa.157>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 1–14.
- French Jr, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x>
- Gencer, M., Tok, T. N., & Ordu, A. (2018). The Effect of power base games on organizational silence and organizational socialization. *Universal Journal of Educational Research*, 6(7), 1407–1423.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hayward, M. L. A., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/2393800>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Kaya, A., Balay, R. ve Göçen, A. (2012). Öğretmenlerin alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1303–1314.
- Keltner, D. (2016). *The power paradox: How we gain and lose influence*. Penguin Press.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Keskin, O. ve Toprakçı, E. (2024). Okul yöneticilerinin genel öz yeterlik algılarının çeşitli değişkenlere göre meta-analizi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 81–107. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3938628>
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 33–41. <https://doi.org/10.1037/h0033390>
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (10. bs.). Arıkan Yayınları.
- Kurban, C., ve Tok, T. N. (2019). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1729–1745.
- Lunenburg, F. C., ve Ornstein, A. C. (2023). *Eğitim yönetimi: Kavramlar ve uygulamaları* (G. Arastaman, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2(1), 351–398. <https://doi.org/10.5465/19416520802211628>
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158–186. <https://doi.org/10.1177/1088868312472732>
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123–140.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- 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.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428–432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? *Brain*, 132(5), 1396–1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle. Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387–411. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.387>
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545–556. <https://doi.org/10.1177/014920638901500404>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage Publications.
- Sadler-Smith, E. (2020). *Hubristic leadership*. Sage Publications.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership. *Leadership*, 13(5), 525–548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- San, B. Ç., ve Tok, T. N. (2017). Öğretmenlerin işle bütünleşmeleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 355–370.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (8. bs.). Günay Ofset.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde liderlik*. Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Tok, T. N. (2012). Teacher candidates' attitudes towards the teaching profession in Turkey. *Alberta Journal of Educational Research*, 58(3), 381–403.
- Tok, T. N. (2013). Teachers' job satisfaction and organizational commitment in Turkey. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 4(2), 250–265.
- Tok, T. N., ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135–1166.
- Toprakçı, E. (2001). Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26, 277–287.
- Uysal, Ş. A., ve Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromu. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 103–118.
- Uysal, Ş., Çelik, R., ve Üngüren, E. (2025). Hubristik liderlik ölçeği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(45), 194–210. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1268400>

- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. G. Roth & C. Wittich (Eds.), University of California Press.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- Yılmaz, F., Yıldız, E., ve Koçyiğit, N. (2024). Hubris sendromu: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 170–192. <https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1567272>
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Ş. Çetin ve R. Baltacı (Çev., Eds.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Conflict of Interest Declaration: *The authors declare no potential conflicts of interest related to the research, authorship and/or publication of this article.*

Finansman Bilgileri: Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Funding Information: *The authors have not received any financial support for the research, authorship and/or publication of this article.*

Etik Kurul Kararı: Çalışmanın yazarları olarak, özgün bir çalışma üretildiğini; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallarına uygun davranıldığını; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterildiğini ve bu kaynaklara kaynakçada yer verildiğini; kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapılmadığını, çalışmanın Committee on Publication Ethics (COPE)' in tüm şartlarını ve koşullarını kabul ederek etik görev ve sorumluluklara riayet edildiğini beyan ederiz. Araştırmanın etik kurul izni İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan alınmış olup, 08/04/2026 tarih ve 13224 sayılı yazı ile alınmıştır.

Ethics Declaration: *For this research, ethical permission was obtained from the decisions of İnönü University, Ethics Board dated 08/04/2026 and numbered 13224. We, as the authors of the study, have produced an original study; the preparation, data collection, analysis and that the principles and rules of scientific ethics have been complied with at all stages, including the presentation of information; this all data and information obtained within the scope of the study are cited and these sources are included in the bibliography that no changes have been made to the data used, that the study was conducted in accordance with the Committee on Publication Ethics (COPE) and declare that ethical duties and responsibilities are respected.*

Yapay Zekâ Kullanımı Bildirimi: Araştırmanın probleminin alanyazın içindeki pozisyonu oluşturulurken kaynak taraması ile ilgili olarak "Gemini" adlı yapay zekâdan yararlanılmıştır.

Declaration of Use of Artificial Intelligence: *When establishing the research problem's position within the literature, the artificial intelligence system named "Gemini" was utilized for the literature review.*