

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ MERKEZİ OLUŞTURMADA KULLANDIKLARI TAKTİKLER İLE ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Hakan YÖRÜK<sup>2</sup> Aynur B.BOSTANCI<sup>3</sup>

## ÖZET

Araştırma, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu nedenle ilişkisel tarama modeliyle desenlemiştir. Araştırma evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Uşak merkez ilçedeki devlete bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 2798 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla seçilen 350 öğretmendir. Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerini kullanma düzeyine yönelik algıları, tüm taktiklerde düşüktür. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine yönelik öğretmen algıları, görev yapılan okul düzeyi, cinsiyet, kıdem yılı değişkenleri açısından farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte öğretmen algıları mezuniyet, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. Araştırmaya göre öğretmenlerin işe tutkunlukları yüksektir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdem yıllarına, mezuniyet durumlarına, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve aynı okulda çalışma sürelerine göre işe tutkunlukları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bununla birlikte lise öğretmenlerinin işe tutkunluğa yönelik adanmışlık düzeyleri, ortaokul öğretmenlerine göre ise daha yüksektir. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında anlamlı, negatif yönlü, orta düzey ilişkiler bulunmaktadır. Yine araştırmada okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için başvurduğu taktiklerinden patronluk taktiği öğretmenlerin işe tutkunluklarını yordamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin işe tutkunluklarının olumsuz etkilenmemesi için, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için doğru taktikleri uygulayabilme yeterliliklerinin artırılması önerilebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güç merkezi oluşturma, politik oyun, işe tutkunluk, canlılık, işe odaklanma.

## EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN POWER BASE FORMATION TACTICS USED BY SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' WORK ENGAGEMENT

16

## ABSTRACT

This study aims to put forward the relationship between power base tactics of school administrators' and teachers' work engagement. For this reason, it is patterned with correlation model. The population of the research consists of 2798 teachers working at state Primary, Secondary and High Schools in the central district of Uşak in 2020-2021 academic year. The research sample is 350 teachers selected through easily accessible sampling method. In the research it is understood that teacher perceptions towards school administrators' use of power base tactics are at low level. Teacher perceptions towards school administrators' power base tactics do not differ in terms of school level, gender, and seniority variables. However, teacher perceptions differ in terms of graduation status, number of teachers at school, and the working time in the same school variables. Teachers' work engagement is high. There is no significant difference between the perceptions of the teachers according to their gender, seniority, graduation status, the number of teachers in the school they work for, and the working time in the same school variables. According to this, the level of work engagement in the dimension of dedication of the teachers working in high school is higher than the teachers working in secondary school. There is a significant, negative, moderate relationship between school administrators' power base formation tactics and teachers' work engagement levels. In the study, it is also seen that the bossing tactic, which is one of the tactics used by school administrators to create power base, significantly predicted the levels of teachers' work engagement. According to the results obtained from the research, it can be suggested to increase the competence of school administrators to apply the right tactics to be used to create power base so that teachers' work engagement is not adversely affected

**Key Words:** Building power base, political game, work engagement, vigor, concentration on work.

## Önerilen Atf:

Yörük, H. ve Bostancı, A.B. (2022). Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktikler ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT), 6(1), 16-28. TrDoi: <https://trdoi.org/10.26023458/uled.1068078>

<sup>1</sup> Araştırma Makalesi - Kabul Tarihi: 04.02.2022 - Gönderim Tarihi: 27/04/22 - Bu çalışma, birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Uşak İl Millî Eğitim Müdürlüğü, hakan\_yoruk@yahoo.com.tr, ORCID ID: 0000-0002-5850-7280

<sup>3</sup> Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Uşak, Türkiye, aynur.bozkurt@usak.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7927-6063

## 1.PROBLEM DURUMU

Eğitim sisteminin amacına ulaşması öğretmenlere bağlıdır. Bunun için öğretmenlerin işlerinde kendilerini dinç hissetmeleri, işine yoğunlaşabilmeleri ve işlerine adanmaları gerekmektedir. İşe tutkun olan çalışanlar, iş tatminine işini ve çalıştığı kurumu sahiplenmeye ve örgüt için yüksek performans gösterme ile sonuçlanmaktadır (Schaufeli & Salanova, 2007). İşe tutkunluğu yüksek olan çalışanlar, işlerini sevmekte, işlerini büyük bir motivasyonla ve özenle yapmaktadırlar. İşlerine karşı besledikleri olumlu düşünme ile kendilerini iyi hissetmeleri sonucunda iş performanslarında artış görülmektedir (Çalışkan, 2015). Bostancı ve Kahraman (2019) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin, yönetici yeterliliklerinin işlerine karşı tutkunları üzerinde etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Amor, Vazquez ve Faina (2020) örgütlerin çalışanlarına sağladıkları bilgi, destek ve huzurlu çalışma ortamının işlerine tutkunluklarını artırdığını vurgulamaktadırlar. Öğretmenler, okul başarısında anahtar rolü oynadıklarından okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşılabilmesi için onları etkileyebilmesi gerekmektedir (Doğan & Çelik, 2019). Okuldaki yönetsel uygulamalar öğretmenlerin işlerine ve okula kendilerini adanmalarını sağlamaktadır (Kızıl, 2014). Bu nedenle okul yöneticilerinin okul amaçları, politikası ve kültürü çerçevesinde, okuldaki eğitimin kalitesini artırmak için güç merkezi oluşturma taktiklerini etkili bir şekilde kullanabilmelidir (Gencer, Tok & Ordu, 2017). Akçay (2003) okulların örgütsel amaçlara ulaşabilmesine yönelik eğitim-öğretim sürecini etkili şekilde yürütülmesi için okul çalışanlarını motive etmede ve örgütsel bağlılıklarını sağlamada etkileme taktiklerini kullanmalarını gerektiğini belirtmektedir. Çünkü okul yöneticisinin çalışanları üzerinde etkiye bulunabilme davranışları okul kültürü ve öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Koşar & Çalık, 2011). Bülbül (2019) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin kullandıkları etki taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile alan yazın çalışmalarından okul yöneticilerin okulda güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklerin öğretmenlerin işlerine karşı tutkunlukları üzerinde olumlu veya olumsuz rolü olabileceği düşünülebilmektedir. Bu anlamda araştırma değişkenlerinin daha iyi anlaşılabilmesine yönelik kavramsal açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

### **Güç merkezi oluşturma taktikleri**

Güç kavramına potansiyel etki olarak bakılabilmektedir. Örgütlerde formel güç yöneticinin hiyerarşik konumundan dolayı elde ettiği yetkiye dönüşmekte ve yetkisiyle çalışanlarını etkileme potansiyeline dönüşmektedir. İnfomal güç ise yöneticinin kişisel özelliklerine bağlı olarak çalışanlarını etkilemesi olarak görülmektedir (Alkan & Erdem, 2019). Mintzberg (1983) gücü, etkileme yeterliği olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının itaatkâr davranmalarını sağlamak için güce dayalı olarak etkilemeye çalışmasıdır. Gücün uygulanması sonucunda çalışanın performansı ya artmakta ya da azalmaktadır (Akt. Çalışkur, 2015). İstenilen sonuca ulaşılabilmesi, yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili ve verimli bir biçimde kullanmaları gücü bilinçli şekilde kullanmalarıyla mümkündür (Koşar ve Çalık, 2011). Çünkü etki süreci, yöneticilerin kurumlarının amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri ve çalışanların tutum ve davranışlarını bu yönde etkilemeleri konusunda önemli bir yere sahiptir (Duyar, Aydın & Pehlivan, 2009). Yönetsel olarak etkileme, çalışan davranışlarının yönlendirilmesiyle örgütsel amaçlara ulaşılmasıdır (Balcı & Aydın, 2003). Mintzberg (1985) etkileme için kullanılan güç merkezi oluşturma oyunlarını; sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçe oyunu, uzmanlık oyunu ve patronluk oyunu olarak sıralamaktadır. Bu çalışmada da veri toplamada kullanılan Gencer (2018) tarafından geliştirilen güç merkezi oluşturma taktikleri ölçeği, bu taktikler temel alınarak geliştirilmiştir. Güç merkezi oluşturma taktikleri, Gencer tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: *Sponsorluk oyunu*, okul yöneticisinin üstlerini kullanarak ve onlara sadakat göstererek güç kazanmayı amaçlamasıdır. Okul yöneticilerinin kurum amiri, kariyer sahibi veliler, sendika başkanları ya da siyasi liderlerini destekleyici olarak kullanılabilirlerdir. *İttifak kurma oyunu*, okul yöneticisinin kendisine destek sağlamak için örtülü bir şekilde okul içindkilerle ve okul dışındkilerle birliktelik oluşturmalarıdır. Okul müdürlerinin diğer okulların müdürleri ile birlikte hareket ederek güç kazanmak adına ittifak oyununu oynayabilmeleridir. *İmparatorluk kurma oyunu*, okul yöneticisinin öğretmenleri ve diğer çalışanları etkisi altına alarak ve güç sağlamayı amaçlamasıdır. Okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenleri kendine çekerek onların yeteneklerinden faydalanarak güç kazanmaya çalışmasıdır. *Bütçe oyunu*, okul yöneticilerinin daha fazla kaynağa ve daha fazla bütçeye sahip olmak için çabaya gitmeleridir. Yöneticilerin okul bütçesi için diğer okul müdürleri ile yarış içerisinde olmaları, velilerden destek alma isteği, öğretmenlerini hibe kaynağı sunan projeler hazırlamaları ve yürütmeleri için motive etmesi ve ısrarcı davranmasıdır. *Uzmanlık oyunu*, yöneticinin uzmanlığını kullanma eğiliminde olması ve gönüllü olarak öğretmenlerine destek vermeleridir. Okul müdürlerinin kendilerine danışılmasını, kendilerine rakip gördüklerine kırıncı davranabilmesidir. *Patronluk oyunu ise*, okul yöneticisinin sahip olduğu yasal gücünü karşısındakine kullanarak güç oluşturmaya çalışmasıdır. Okul yöneticilerinin eleştiriye kapalı olmaları, önerilerini önemsemeden nihai kararı kendisinin vereceğini hissettirmesidir (Gencer, 2018).

### **İşe tutkunluk**

İşe tutkunluk, fiziksel olarak kendini işe vermesi ve yorgun hissetmemesi, zihinsel canlılıkla işin gerektirdiği davranabilmesi şeklinde açıklanabilmektedir (Başoda, 2017). Schaufeli (2012) işe tutkunluğu, çalışanın işinde olumlu, canlı ve yoğunlaşmış olumlu bir ruh hali içindeki zihinsel durumla işini yapması olarak açıklamaktadır. İşe tutkunluk çalışanın işi ile ilgili bağlılık hissetmesinden öte, çalışması sırasında işine kendisini hangi düzeyde verebildiği ile ilgilidir (Çakıl, 2011). İşe tutkun olan çalışanlar işini seven, işine tutku ile bağlı, kendini işine adayan ve işine karşı olumlu bir bakış açısına sahip zihinsel durumdadırlar (Kanten & Yeşiltaş, 2013). Çalışanın işle ilgili olumlu ve tatminsel bir zihin durumunun olması ve işinde kendisini sürekli dinç hissedebilmesi olarak açıklanabilmektedir (Bostancı, 2020). Bu anlamda işe tutkunluk, kişinin işinde enerjik olması ve kendini işe vermesidir (Wefald, 2008). İşe tutkun olan çalışan, işini yaparken fiziksel bilişsel ve zihinsel olarak enerjik bir şekilde özgünlüğünü, değerlerini, yaratıcılığını ve tüm gerçek kimliğini ortaya koruyarak işi için çaba sarf etmektedir (Kaya, 2016). İşe tutkunluk, dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır Turgut, 2010). *Dinçlik*, çalışanın işinde enerjik olması işinin zorluklarına karşı direnç gösterebilmesi, işinde harcadığı zamandan memnun olması, işine karşı fedakâr olması, fiziksel olarak işinde dinç hissetmesi olarak açıklanabilmektedir (Çankır, 2016; Turgut, 2010). *İşe adanmışlık*, çalışanın işiyle gurur duyması, işine bağlılığı, işini şevk ve ilhamla yapması, işinde yaptıklarıyla kendini çok önemli hissetmesi ve yaptığı işi çok anlamlı göyerek işiyle duygusal bir bağ kurmasıdır (Turgut, 2010). *Yoğunlaşma* ise, çalışanların dikkatlerini toplayarak işlerine odaklanmalarıdır. Çalışanlar tüm kapasitelerini işlerine vermektedirler. Çalışan işine ara vermekte bile zorlanabilmekte ve işinde duygusal olarak mutlu hissetmektedir (Kaplanseren & Örcü, 2018). İşe tutkun çalışanlar iyi performans gösterebilen mutlu çalışanlardır (Özkalp & Meydan, 2015).

### 1.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Uşak ilinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktikler ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Belirlenen amaca yönelik aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1.Okul yöneticilerinin kullandıkları güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklerine yönelik öğretmen algıları nedir?
2. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere ilişkin öğretmenlerin algıları çalışılan okul düzeyi, cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3.Öğretmenlerin işe tutkunlukları ne düzeydedir?
- 4.Öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri çalışılan okul düzeyi, cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere ilişkin algıları ile işe tutkunluk düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 6.Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere ilişkin algıları, işe tutkunluklarını yormakta mıdır?

### 1.2.Araştırmanın Önemi

Araştırmanın giriş bölümündeki alan yazın açıklamalarından da anlaşılacağı üzere öğretmenlerin işe tutkunlukları üzerinde okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için kullanabilecekleri taktiklerin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticisinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları uygun olmayan taktiklerin, öğretmenleri olumsuz etkilenmesi sonucunda, öğretmenlerde işe ve kurumlarına bağlılıklarının azalacağı, motivasyonlarını kaybederek tükenmişlik duygusu oluşturacağı belirtilmektedir (Gencer, Tok ve Ordu, 2017). Bu anlamda çalışmayla, okul yöneticilerinde güç merkezi oluşturma taktiklerin öğretmenlerin işlerine karşı oluşturdıkları tutumu etkileyebileceklerine yönelik farkındalık oluşması umulmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu anlamda alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu nedenle ilişkisel tarama modeliyle desenlemiştir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Uşak merkez ilçedeki devlet okulları ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 2798 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçimi için kuramsal örneklem büyüklüğü

çizelgesine göre evrende %95’lik güvenilirlik,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi büyüklüğü en az 356 kişi olması gerektiği belirtilmektedir Araştırma örneklemini kolay ulaşılabılır örnekleme yoluyla ve öğretmenlere 375 ölçek dağıtılmış 350 ölçek geriye dönmüştür. Araştırmada araştırmacı tarafından ulaşılabılır öğretmenlere bizzat ölçekler dağıtılmıştır. Toplanan ölçekler, incelenmiş ve hiçbir ölçek geçersiz görülmediğinden elenmemiştir. Tablo 1 de araştırmanın örneklemine ait demografik veriler yer almaktadır.

**Tablo 1.**  
*Araştırma Örneklemine Yönelik Demografik Bilgiler*

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	189	54
	Erkek	161	46
Okul Düzeyi	İlkokul	105	30
	Ortaokul	129	36.9
	Lise	116	33.1
Kıdem Yılı	1-10 Yıl	50	14.2
	11-20 Yıl	129	36.9
	21 Yıl ve üzeri	171	48.9
Mezuniyet Durumu	Ön lisans +Lisans	268	76.6
	Lisansüstü	82	23.4
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-20 Öğretmen	79	22.6
	21-30 Öğretmen	108	30.8
	31 Öğretmen ve üzeri	163	46.6
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-3 Yıl	78	22.3
	4-6 Yıl	99	28.3
	7-9 Yıl	81	23.1
	10 Yıl ve üzeri	92	26.3
<b>TOPLAM</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	

Tablo 1 de görüleceği üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 189 (%54)’unun kadın öğretmen, 161 (%46)’inin erkek öğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların düzeyine göre 105’i (%30) ilkokul, 129’u (%36.9) ortaokul ve 116’sı(%33.1) lise öğretmenidir. Öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına göre dağılımları incelendiğinde, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısının 50 (%14.2), 11-20 yıl olan öğretmen sayısının 129 (%36.9) ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısının 171 (%48.9) olduğu tespit edilmiştir. Mezuniyet durumu açısından, öğretmenlerin 268’i (%76.6) lisansüstü eğitime sahip, 82’sinin ise (%23.4) ön lisans + lisans eğitime sahip olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerden, okulunda 1-20 arası öğretmen bulunanların sayısı 79 (%22.6), okulunda 21-30 öğretmen bulunanların sayısı 108 (%30.8), okulunda 31 öğretmen ve üzeri bulunanların sayısı ise 163’tür (%46.6). Aynı okulda yaklaşık çalışma süresine göre aynı okulda 1-3 yıl çalışma süresi bulunan öğretmen sayısının 78 (%22.3), 4-6 yıl çalışma süresi olan öğretmen sayısının 99 (%28.3), 7-9 yıl çalışma süresi olan öğretmen sayısının 81 (%23.1) ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmen sayısının ise 92 (%26.3) olduğu anlaşılmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki durumunun belirlenmesi amaçlandığından araştırmada veriler “Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği” ve “Çalışmaya (İşe) Tutkunluk Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir.

**Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği**, Gencer (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık ve patronluk olmak altı taktiği içeren 41 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin beşli Likert derecelendirme (1=Tamamen Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) şeklinde olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde, Gencer (2018) tarafından ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları taktiklere yönelik olarak, sponsorlukta  $\alpha=0.98$ , ittifak kurmada  $\alpha=0.92$ , imparatorluk kurmada  $\alpha=0.81$ , bütçelemede  $\alpha=0.90$ , uzmanlıkta  $\alpha=0.88$  ve patronlukta  $\alpha=0.97$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin bu araştırmaya yönelik iç tutarlılığı ise sponsorluk taktiğinde  $\alpha=0.92$ , ittifak kurma taktiğinde  $\alpha=0.92$ , imparatorluk kurma taktiğinde  $\alpha=0.94$ , bütçeleme taktiğinde  $\alpha=0.94$ , uzmanlık taktiğinde  $\alpha=0.90$ , patronluk taktiğinde  $\alpha=0.98$  olarak bulunmuştur. Gencer (2018) tarafından geliştirilen ölçeğin özgün güvenilirlik katsayıları ile bu araştırma için hesaplanan güvenilirlik katsayıları yakın değerler olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayılarının istenen değer olan .70’in üzerinde ve özgün ölçekle yakın değerlere sahip olmasından bu araştırma için güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyükoztürk, 2012; Gencer, 2018).

**Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği**, Turgut, (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek; *dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma* boyutlarından oluşmaktadır. Üç boyutlu ölçek toplam 17 maddedir. Ölçek beşli Likert derecelendirme (1=Hiçbir zaman, 6=Her zaman) şeklindedir. Ölçeğin özgün halindeki iç tutarlığı; dinçlik boyutunda  $\alpha=0.89$ , adanmışlık boyutunda  $\alpha=0.84$  ve yoğunlaşma boyutunda  $\alpha=0.80$  olarak bulunmuştur (Turgut, 2011). Bu araştırma için ise, ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise; dinçlik boyutu  $\alpha=0.95$ , adanmışlık boyutu  $\alpha=0.96$  ve yoğunlaşma boyutu  $\alpha=0.96$  olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının istenen değer olan .70 üzerinde ve özgün ölçekle yakın değerlerde olduğu anlaşıldığından bu araştıma için güvenilir bir ölçme aracı olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2012; Turgut, 2011).

#### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerine hangi tür analizlerin uygulanacağını belirlemesine ilişkin verilerin normal dağılıp dağılım gösterip göstermediğine yönelik çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. "Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği" ve "Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği" ile toplanan veriler için hesaplanan çarpıklık-basıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır (Karagöz, 2016). Aşağıda araştırma verilerinin çarpıklık basıklık katsayıları Tablo 2.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.**

*Verilerinin Normallik Dağılımına Yönelik Sonuçlar*

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Sponsorluk	.299	-.550
İttifak Kurma	.289	-.419
İmparatorluk Kurma	.375	-.492
Bütçeleme	.216	-.633
Uzmanlık	.315	-.503
Patronluk	.395	-.382
Dinçlik	-.265	-.339
Adanmışlık	-.489	-.355
Yoğunlaşma	-.291	-.555

Tablo 2.'de yer alan veriler doğrultusunda, okul yöneticilerin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluğuna ilişkin verilerin normal dağıldığının anlaşılması nedeniyle araştırma veri analizleri için Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ile Çoklu Regresyon Analizi teknikleri kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine yönelik öğretmenlerin algı düzeyleri ile işe tutkunluklarının cinsiyet ve mezuniyet durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla veriler "bağımsız örneklem t-Testi" ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine yönelik algı düzeyleri ile işe tutkunluklarının; çalışılan okul düzeyi, kıdem, okulundaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için ise "tek yönlü varyans analizi (ANOVA)" kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkın hangi gruplardan kaynaklandığına varyansların eşit olmasından dolayı Tukey HSD testi ile bakılmış ve anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine yönelik algı düzeyleri ile işe tutkunlukları arasındaki ilişki durumu Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ile ortaya konulmuştur. Yine öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine yönelik algı düzeylerinin, işe tutkunluklarını yordayıp yordamadığına ise çoklu regresyon analizi ile bakılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde; araştırmanın amacı kapsamında "Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" temel problemine ve alt problemlerine yönelik olarak toplanan yanıtlardan elde edilen verilere ve bu verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular ve yorumları yer almaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.**

*Okul Yöneticilerinin Güç Merkezi Oluşturma Taktiklerine Yönelik Betimsel İstatistikler*

Güç merkezi oluşturma Taktikleri	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma(SS)	Düzye
Sponsorluk	2.80	1.02233	Orta



İttifak kurma	2.76	.97828	Orta
İmparatorluk kurma	2.72	1.03204	Orta
Bütçeleme	2.84	.97717	Orta
Uzmanlık	2.79	.99907	Orta
Patronluk	2.53	1.01829	Düşük

Tablo 3. incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerini kullanma düzeyine yönelik algılarının; sponsorluk taktiğinde ( $\bar{x} = 2.80$ ), ittifak kurma taktiğinde ( $\bar{x} = 2.76$ ), imparatorluk kurma taktiğinde ( $\bar{x} = 2.72$ ), bütçeleme taktiğinde ( $\bar{x} = 2.84$ ), uzmanlık taktiğinde ( $\bar{x} = 2.79$ ) “orta” ve patronluk ( $\bar{x} = 2.53$ ) taktiğinde “düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerini kullanmalarına yönelik en düşük ortalama puana sahip taktik ise “patronluk” tur. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerini uygularken patronluk davranışına daha az başvurdukları sonucuna ulaşılabilir. Görev yapılan okul düzeyine göre okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerine yönelik bulgular Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4.**

*Okul Düzeyine Göre Okul Yöneticilerinin Güç Merkezi Oluşturma Taktiklerine Yönelik Öğretmen Algılarına İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları*

Güç merkezi oluşturma taktikleri	Okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kar. Top.	Sd	Ort. Karesi	F	p
Sponsorluk	İlkokul	105	2.85	.99	Gruplar arası	.531	2	.265	.253	.777
	Ortaokul	129	2.80	.91	Gruplar içi	364.228	347	1.050		
	Lise	116	2.75	1.17	Toplam	364.759	349			
İttifak Kurma	İlkokul	105	2.90	1.02	Gruplar arası	3.346	2	1.673	1.756	.174
	Ortaokul	129	2.75	.90	Gruplar içi	330.661	347	.953		
	Lise	116	2.65	1.01	Toplam	334.007	349			
İmparatorluk kurma	İlkokul	105	2.80	1.06	Gruplar arası	1.938	2	.969	.909	.404
	Ortaokul	129	2.74	.93	Gruplar içi	369.786	347	1.066		
	Lise	116	2.62	1.11	Toplam	371.724	349			
Bütçeleme	İlkokul	105	2.87	.99	Gruplar arası	.134	2	.067	.070	.932
	Ortaokul	129	2.83	.99	Gruplar içi	333.112	347	.960		
	Lise	116	2.84	.95	Toplam	333.246	349			
Uzmanlık	İlkokul	105	2.86	1.03	Gruplar arası	1.264	2	.632	.632	.532
	Ortaokul	129	2.71	.92	Gruplar içi	347.090	347	1.000		
	Lise	116	2.81	1.06	Toplam	348.354	349			
Patronluk	İlkokul	105	2.56	.97	Gruplar arası	2.271	2	1.135	1.096	.336
	Ortaokul	129	2.61	.96	Gruplar içi	359.615	347	1.036		
	Lise	116	2.42	1.12	Toplam	361.886	349			

Tablo 4’te ki bulgulara göre, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri olan sponsorluk [ $F_{(2-350)} = .253$   $p > .05$ ], ittifak kurma [ $F_{(2-350)} = 1.756$   $p > .05$ ], imparatorluk kurma [ $F_{(2-350)} = .909$   $p > .05$ ], bütçeleme [ $F_{(2-350)} = .070$   $p > .05$ ], uzmanlık [ $F_{(2-350)} = .632$   $p > .05$ ] ve patronluk [ $F_{(2-350)} = 1.096$   $p > .05$ ] taktiklerine başvurularına yönelik öğretmen algılarının görev yapılan okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p > .05$ ). Öğretmenler, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada başvurdukları taktikler konusunda benzer düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için kullandıkları taktiklere ilişkin öğretmenlerin algılarının diğer demografik değişkenlere incelenmesi sonucu ulaşılan bulgular ise aşağıda verilmiştir.

Cinsiyet değişkeni açısından; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için başvurdukları taktiklere ilişkin algı düzeyleri sponsorluk [ $t_{(350)} = -.385$ ,  $p > .05$ ], ittifak kurma [ $t_{(350)} = -.500$ ,  $p > .05$ ], imparatorluk kurma [ $t_{(350)} = -.398$ ,  $p > .05$ ], bütçeleme [ $t_{(350)} = -1.585$ ,  $p > .05$ ], uzmanlık [ $t_{(350)} = -.777$ ,  $p > .05$ ], patronluk [ $t_{(350)} = -.575$ ,  $p > .05$ ] taktiklerinde farklılaşmamaktadır.

Kıdem yılı değişkeni bakımından; okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri olan sponsorluk [ $F_{(2-350)} = 1.372$ ;  $p > .05$ ], ittifak kurma [ $F_{(2-350)} = .684$ ;  $p > .05$ ], imparatorluk kurma [ $F_{(2-350)} = 1.606$ ;  $p > .05$ ], bütçeleme [ $F_{(2-350)} = .230$ ;  $p > .05$ ], uzmanlık [ $F_{(2-350)} = .049$ ;  $p > .05$ ] ve patronluk [ $F_{(2-350)} = 1.173$ ;  $p > .05$ ] taktiklerine ilişkin öğretmen algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p > .05$ ).

Mezuniyet durumu bakımından; okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri olan ittifak kurma [ $t_{(350)} = -1.439$ ,  $p > .05$ ] ve imparatorluk kurma [ $t_{(350)} = -1.796$ ,  $p > .05$ ] taktiklerine yönelik ön lisans + lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmen algılarının farklılaşmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Bununla birlikte okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için sponsorluk [ $t_{(350)} = -2.278$ ,  $p < .05$ ], bütçeleme [ $t_{(350)} = -2.237$ ,  $p < .05$ ], uzmanlık [ $t_{(350)} = -2.772$ ,  $p < .05$ ] ve patronluk [ $t_{(350)} = -2.198$ ,  $p < .05$ ] taktiklerini kullanmalarına yönelik öğretmen algıları arasında

anlamli fark olduğu ( $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Bu taktiklere yönelik lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin algı düzeyleri ön lisans + lisans eğitimine sahip öğretmenlere göre daha yüksektir.

Okuldaki öğretmen sayısı bakımından; okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için başvurdukları taktiklerinden; sponsorluk [ $t_{(2-349)} = 1.294, p > .05$ ], ittifak kurma [ $t_{(2-349)} = .268, p > .05$ ], imparatorluk kurma [ $t_{(2-349)} = 2.121, p > .05$ ], bütçeleme [ $t_{(2-349)} = .348, p > .05$ ] ve uzmanlık [ $t_{(2-349)} = 1.282, p > .05$ ] taktiklerine yönelik öğretmen algıları farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte patronluk [ $t_{(2-349)} = 3.763, p < .05$ ] taktiğine yönelik öğretmen algıları farklılaşmaktadır ( $p < .05$ ). Buna bulguya göre; okulunda 21-30 arası öğretmen bulunan öğretmenlerin okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada patronluk taktiğini kullanmalarına yönelik algıları, okullarında 1-20 öğretmen bulunan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

Aynı okulda çalışma süresi değişkeni bakımından; okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları sponsorluk [ $F_{(3-346)} = 6.479, p < .05$ ], ittifak kurma [ $F_{(3-346)} = 5.843, p < .05$ ], imparatorluk kurma [ $F_{(3-346)} = 8.134, p < .05$ ], bütçeleme [ $F_{(3-346)} = 3.850, p < .05$ ], uzmanlık [ $F_{(3-346)} = 4.582, p < .05$ ] ve patronluk [ $F_{(3-346)} = 5.640, p < .05$ ] taktiklerine yönelik öğretmen algıları farklılaşmaktadır. Buna bulguya göre; aynı okulda 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için kullandıkları sponsorluk taktiğine yönelik algıları, aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Yine aynı okulda 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler, 1-3 yıl çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada ittifak kurma, imparatorluk kurma ve bütçeleme taktiğine daha yüksek düzeyde başvurduklarını düşünmektedirler. Aynı okulda 7-9 yıl çalışan öğretmenler ise 1-3 yıl çalışan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada uzmanlık ve taktiğine daha yüksek düzeyde başvurduklarını belirtmektedirler. Aynı okulda 4-6 yıl ve 7-9 yıl çalışan öğretmenlerin de 1-3 yıl çalışan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada patronluk taktiğini kullandıklarına yönelik algıları daha yüksektir. Araştırmanın diğer değişkeni öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerine yönelik betimsel istatistik sonuçları Tablo 5 de verilmiştir.

**Tablo 5.**  
*Öğretmenlerin İşe Tutkunluk Düzeyine Yönelik Betimsel İstatistikler*

İşe tutkunluk	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma(SS)	Düzyey
Dinçlik	4.19	1.07994	Yüksek
Adanmışlık	4.38	1.17648	Çok Yüksek
Yoğunlaşma	4.18	1.10280	Yüksek

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin işe tutkunluklarının dinçlik ( $\bar{x} = 4.19$ ) ve yoğunlaşma ( $\bar{x} = 4.18$ ) boyutlarında “yüksek”, adanmışlık ( $\bar{x} = 4.38$ ) boyutun ise “çok yüksek” olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre işe tutkunluklarına ilişkin bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir.

**Tablo 6.**  
*Okul Düzeyine Göre Öğretmenlerin İşe Tutkunluklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları*

İşe tutkunluk	Okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kar. Top.	Sd	Ort. Kare	F	p
Dinçlik	İlkokul	105	4.09	1.05	Gruplar arası	4.704	2	2.352	2.029	.133
	Ortaokul	129	4.12	1.06	Gruplar içi	402.323	347	1.159		
	Lise	116	4.35	1.12	Toplam	407.027	349			
Adanmışlık	İlkokul	105	4.36	1.09	Gruplar arası	10.471	2	5.235	3.844	.022
	Ortaokul	129	4.19	1.19	Gruplar içi	472.581	347	1.362		
	Lise	116	4.60	1.21	Toplam	483.052	349			
Yoğunlaşma	İlkokul	105	4.13	1.06	Gruplar arası	3.566	2	1.783	1.470	.231
	Ortaokul	129	4.09	1.12	Gruplar içi	420.881	347	1.213		
	Lise	116	4.32	1.12	Toplam	424.446	349			
İşe tutkunluk (genel)	İlkokul	105	4.18	1.02	Gruplar arası	5.432	2	2.716	2.368	.095
	Ortaokul	129	4.13	1.08	Gruplar içi	398.052	347	1.147		
	Lise	116	4.41	1.10	Toplam	403.485	349			

Tablo 6’ya göre, öğretmenlerin işe tutkunlukları, dinçlik boyutunda [ $F_{(2-349)} = 2.029; p > .05$ ] ve yoğunlaşma boyutunda [ $F_{(2-349)} = 1.470; p > .05$ ] görev yapılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşmaz iken; adanmışlık [ $F_{(2-349)} = 3.844; p > .05$ ] boyutunda anlamlı fark oluştuğu görülmüştür ( $p < .05$ ). Buna göre; lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin adanmışlık boyutundaki işe tutkunluk düzeyleri, ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Araştırmada diğer demografik değişkenler açısından ulaşılan bulgular da aşağıda verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgulardan, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerinin dinçlik boyutu [ $t_{(350)} = -.342, p>.05$ ], adanmışlık boyutu [ $t_{(350)} = .063, p>.05$ ], yoğunlaşma boyutu [ $t_{(350)} = .404, p>.05$ ] ve işe tutkunluğun toplamında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Kıdem yılı değişkenine göre; öğretmenlerin işe tutkunlukları dinçlik boyutunda [ $F_{(2-349)} = 1.486; p>.05$ ], adanmışlık boyutunda [ $F_{(2-349)} = 2.489; p>.05$ ], yoğunlaşma boyutunda [ $F_{(2-349)} = .453; p>.05$ ] ve işe tutkunluğun toplamında [ $F_{(2-349)} = 1.309; p>.05$ ] kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Mezuniyet durumuna göre; ön lisans+lisans ile lisansüstü eğitime sahip öğretmenler arasında öğretmenlerin işe tutkunluklarının dinçlik boyutunda [ $t_{(350)} = -.392, p>.05$ ], adanmışlık boyutunda [ $t_{(350)} = -.181, p>.05$ ] ve yoğunlaşma boyutunda [ $t_{(350)} = -.532, p>.05$ ] anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür.

Okuldaki öğretmen sayısına göre; okulunda 1-20 arası, 21-30 arası ve 31 öğretmen ve üzeri bulunan öğretmenlerin işe tutkunlukları dinçlik boyutunda [ $t_{(350)} = 2.286, p>.05$ ], adanmışlık boyutunda [ $t_{(350)} = 2.629, p>.05$ ], yoğunlaşma boyutunda [ $t_{(350)} = 2.232, p>.05$ ] ve işe tutkunluk toplamında [ $t_{(350)} = 2.547, p>.05$ ] fark oluşturmadığı görülmüştür.

Aynı okulda çalışma süresine göre, okulda 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerinin, dinçlik boyutunda [ $F_{(2-349)} = .1765; p>.05$ ], adanmışlık boyutunda [ $F_{(2-349)} = .1697; p>.05$ ], yoğunlaşma boyutunda [ $F_{(2-349)} = .1483; p>.05$ ] ve işe tutkunluğun toplamında [ $F_{(2-349)} = .1714; p>.05$ ] anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkilere yönelik analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7.**

*Okul Yöneticilerinin Güç Merkezi Oluşturma Taktikleri İle Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları*

		İşe tutkunluk			
Güç merkezi oluşturma taktikleri		Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma	İşe tutkunluk
Sponsorluk	r	-.353**	-.284**	-.330**	-.336**
	p	.000	.000	.000	.000
İttifak kurma	r	-.322**	-.257**	-.298**	-.305**
	p	.000	.000	.000	.000
İmparatorluk kurma	r	-.320**	-.252**	-.297**	-.302**
	p	.000	.000	.000	.000
Bütçeleme	r	-.268**	-.221**	-.294**	-.273**
	p	.000	.000	.000	.000
Uzmanlık	r	-.266**	-.200**	-.262**	-.253**
	p	.000	.200	.000	.000
Patronluk	r	-.341**	-.332**	-.317**	-.343**
	p	.000	.000	.000	.000

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır. \*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7'de görüleceği üzere, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerinden sponsorluk ( $r=-.336, p<.01$ ), ittifak kurma ( $r=-.305, p<.01$ ), imparatorluk kurma ( $r=-.302, p<.01$ ), uzmanlık ( $r=-.253, p<.01$ ) ve patronluk ( $r=-.343, p<.01$ ) taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında anlamlı, negatif yönlü, orta düzey bir ilişkiler vardır. Yine okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerinden bütçeleme ( $r=-.273, p<.01$ ) taktiğine başvurmaları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında anlamlı, negatif yönlü, düşük bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerini kullanma düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri azalmaktadır. Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerinin öğretmenlerin işe tutkunluklarını yordama durumuna ilişkin analiz bulguları Tablo 8 de görülmektedir.

**Tablo 8.** *Okul Yöneticilerinin Güç Merkezi Oluşturma Taktiklerinin Öğretmenlerin İşe Tutkunluklarını Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Yordanan Değişken: İşe tutkunluk							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	5.298	.177		29.877	.000		
Sponsorluk	-.229	.120	-.218	-1.908	.057	.106	.099
İttifak kurma	-.073	.133	-.066	-.547	.584	-.021	-.019
İmparatorluk kurma	.146	.144	.140	1.016	.310	-.050	-.047
Bütçeleme	-.120	.097	-.109	-1.233	.219	-.020	-.019



Uzmanlık	.215	.111	.200	1.945	.053	-.003	-.003
Patronluk	-.344	.107	-.326	-3.204	.001	.095	.089
<b>R= .377</b>	<b>R<sup>2</sup>= .142</b>						
<b>F(6-349)=9.446</b>	<b>P=.000</b>						

Tablo 8 incelendiğinde, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için başvurduğu taktiklerinden patronluk taktiğinin öğretmenlerin işe tutkunluklarını anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır ( $R = .377$ ,  $R^2 = .142$ ,  $p < .05$ ). Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerinden olan patronluk taktiğini kullanmalarındaki bir birimlik artışın, öğretmenlerin işe tutkunluklarında  $-.344$ 'lük bir azalmaya neden olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin; sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık taktiklerine başvurmalarının öğretmenlerin işe tutkunluklarını yordamadığı anlaşılmaktadır.

#### 4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktikler ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine yönelik algı düzeylerinin; sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık taktiklerinde orta, patronluk taktiğinde ise düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerini uygularken sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık davranışlarını birbirine yakın oranlarda sergilerken patronluk davranışına ise diğer taktiklerden daha az başvurdukları anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, okul yöneticilerinin kendilerinin de bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra bu göreve gelmiş oldukları için öğretmenlere saygı, sevgi beslemeleri, hissettikleri duyguları anlamaları olabilir. Gencer (2018) yapılan çalışmada da öğretmenlerin güç merkezi oluşturma taktiklerinin tümüne “orta” düzeyde yanıt verdikleri sonucu ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma taktiklere yönelik algılarının, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu araştırmaya benzer şekilde; Doğan (2020) ve Oruç (2015) çalışmalarda katılımcıların cinsiyet değişkeni bakımından politik algılarında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Korucuoğlu (2016) ve Akbaş ve Bostancı (2019) çalışmalarında erkek öğretmenlerin politik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Gencer (2018) ise çalışmasında okul yöneticisinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere ilişkin erkek öğretmenlerin algılarının, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere ilişkin öğretmen algıları, okul düzeyine göre farklılık göstermemiştir. Bu okul yöneticilerinin ilkökul, ortaokul ve lise düzeyindeki öğretmenlerden beklentilerinin benzer davranışlar sergilemeleri olabilir. Yöneticilerin tüm okul seviyelerinde öğretmenlerden beklentisi, öğrencinin başarısının artması ve olumlu davranışlar kazanmasıdır. Aynı şekilde Yorulmaz (2014), çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılığın ortaya çıkmadığını görmüştür. Doğan (2020), çalışmasında ortaokul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının çalışılan okul türüne göre ittifak kurma ve bütçeleme alt boyutlarında daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Korucuoğlu'nun (2016) çalışmasında okul türü değişkenine göre ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler lehine güç oyunu algılarında anlamlı farklılığa ulaşıldığı görülmektedir. Uzun (2019) ve Doğan'ın (2021) çalışmalarında da görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı farklılığa ulaşıldığı görülmektedir.

Yine okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere yönelik öğretmenlerin algıları, kıdemlerine göre farklılık göstermemiştir. Bu durum, yöneticilerin güç merkezi oluşturmak için uyguladıkları taktikleri öğretmenlerin göreve yeni başlamış veya tecrübeli olmasına bakmaksızın eşit şekilde uygulamalarından kaynaklanıyor olabilir. Korucuoğlu da (2016) çalışmasında, öğretmenlerin ittifak kurma ve patronluk taktiklerine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı sonucuna varmıştır. Ertem (2011) ve Akbaş ve Bostancı'nın (2020) çalışmalarında da kıdem değişkenine göre bireylerin örgütsel politika algısında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bundan farklı olarak Gencer (2018) çalışmasında daha kıdemli öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları taktiklerine ilişkin algılarının, kıdemi az olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin mezuniyet durumuna göre, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklere yönelik algıları incelendiğinde; lisansüstü eğitime sahip öğretmenler, ön lisans + lisans eğitime sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada sponsorluk, bütçeleme, uzmanlık, patronluk taktiklerini daha yüksek seviyede kullandıklarını belirtmektedirler. Bunun sebebi lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin aldıkları eğitim sayesinde akademik ve sorgulayıcı bir bakış açısı edinmiş olmaları olabilir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma taktiklerine ilişkin algıları farklılaşmaktadır. Öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda görev yapan

öğretmenlerin patronluk taktiğinin kullanımına yönelik algıları, öğretmen sayısı az olan okullarda görevli öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmen sayısının az olduğu okullarda öğretmen ve yönetici arasında daha samimi bir ortam oluşması ve sayıca az bir topluluğun daha kolay yönetebilmesi neticesinde yöneticilerin bu tip okullarda patronluk davranışına daha az başvurdukları düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklerine ilişkin öğretmenlerin algıları, aynı okulda çalışma süresi göre de farklılaşmıştır. Aynı okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin taktiklere yönelik algı düzeylerinin, çalışma süresi az olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça yönetici ve diğer öğretmenlerin kişiliğini daha iyi tanıyıp onların davranışlarını daha doğru yorumlayabilmeleri olabilir. Oruç da (2015) çalışmasında örgütteki çalışma süreleri fazla olan çalışanların daha az politik davranma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Gencer (2018)'in çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ertem'in (2011) çalışması da bu sonucu destekler niteliktedir. Araştırmanın sonuçlarından farklı olarak Akbaş ve Bostancı (2019) çalışmalarında aynı okulda hizmet süresi değişkeninin, öğretmenlerin politika algılarında farklılaşma ortaya çıkarmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri, işe tutkunluğun dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarında yüksek, adanmışlık boyutunda çok yüksek bulunmuştur. Tösten, Arslantaş ve Şahin (2019), Öztürk (2019) ve Sarıca da (2019) çalışmalarında öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerini yüksek bulmuşlardır. Bostancı (2020) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin işe tutkunluklarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, işe tutkunluk düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer olarak Öztürk (2019) işe tutkunluk açısından cinsiyetin öğretmenlerde anlamlı farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın aksine Koçer ve Bostancı'nın (2021) çalışmasında dinçlik ve adanmışlık boyutlarında, erkek öğretmenlerin işe tutkunluklarını daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine Kabar ve Bostancı (2021) cinsiyet değişkenine göre öğretmen algılarının yoğunlaşma boyutu algılarının farklılaştığını tespit etmişlerdir. Köse (2016) benzer şekilde cinsiyetin işe tutkunluk üzerinde farklılık yarattığını ortaya koymuştur. Ayrıca Sarıca'nın (2019) çalışmasında da kadın öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul düzeyi değişkenine göre, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerinin adanmışlık boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre lisede görev yapan öğretmenlerin adanmışlık boyutunda işe tutkunluk düzeyleri ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Lise düzeyinde görev yapan öğretmenler öğrencilerin yaşlarının daha büyük olmasından dolayı onlarla daha anlamlı ilişkiler kuruyor olabilirler. Ayrıca lise, öğrencilerin üniversite ve iş hayatına hazırlandığı okul düzeyi olmasından dolayı, öğretmenler kendilerini öğrencilere karşı daha fazla sorumlu hissediyor olabilir.

Kıdem yılı değişkenine göre, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Bunun sebebi öğretmenlik mesleğinin bir gönül mesleği olarak görülmesi ve öğretmenlerin her yeni döneme aynı şevkle başlıyor olmaları olabilir. Aynı şekilde, Öztürk (2019) mesleki kıdemini öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasında farklılık yaratmadığını tespit etmiştir. Bunun aksine Koçer ve Bostancı (2021) çalışmasında 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin işe tutkunluklarının daha kıdemli öğretmenlere göre daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Sarıca'nın (2019) çalışmasında da daha kıdemli öğretmenlerin işe tutkunluklarının, daha az kıdeme sahip olan öğretmenlere daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Köse (2016) öğretmenlerin kıdemlerinin arttıkça daha fazla işe tutkun hale geldiklerini desteklemiştir.

Mezuniyet durumu değişkenine göre, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerinin anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür. Bunun sebebi öğretmenlerin kendilerini ne kadar geliştirseler de öğretmenlik kimliğinden vazgeçmemeleri olabilir. Kabar ve Bostancı da (2021) çalışmalarında öğretmenlerin mezuniyet durumuna göre işe tutkunluklarının farklılaşmadığı bulunmuşlardır. Okuldaki öğretmen sayısına ve aynı okulda çalışma süresine göre göre, öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında farklılaşma görülmemiştir. Başka çalışmalar Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu (2015) ve Öztürk (2019), tarafından yapılan çalışmalarda da görev yapılan okulda çalışma süresinin, işe tutkunluklarında anlamlı farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktikler ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında ilişki olup olmadığına yönelik sonuçlara göre de, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları sponsorluk, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, patronluk taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında anlamlı, negatif yönlü, orta düzey bir ilişki vardır. Buna göre, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturma taktiklerine kullanma düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri azalmaktadır. Araştırmada son olarak, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmada kullandıkları taktiklerinden patronluk taktiğinin öğretmenlerin işe tutkunluklarını anlamlı ve negatif yönde yordadığı görülmüştür. Öğretmenler, kendilerini bir değer olarak görmeyen, kendilerine patronluk davranışı uygulayan ve okulda adaletsiz davranan

okul yöneticileri ile çalışma yürütmede zorlanacak, motivasyonu düşecek ve görevini severek yerine getiremeyecektir. Bu durumda ise verimli bir çalışma yürütemeyen öğretmen, okulun akademik başarısı üzerinde de olumsuz bir rol oynayacaktır. Bu nedenle yöneticiler güç merkezi oluşturma taktiklerini kullanırken abartıya kaçmamalı ve öğretmenlerin güvenini kaybetmemeye özen göstermelidir(Gencer,2018). Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle, öğretmenlerin işe tutkunluklarının olumsuz etkilenmemesi için, okul yöneticilerinin güç merkezi oluşturmak için doğru taktikleri uygulayabilme yeterliliklerinin artırılması önerilebilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akbaş, A. & Bostancı, B. A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel politika alguları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 43-60.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Alkan, A. & Erdem, R. (2019). Güç: formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24),405-433.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Balcı, A.& Aydın, İ. (2003). Anadolu Öğretmen Liseleri için eğitim yönetimi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme, *Tarihin Peşinde: Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (17), 71-98.
- Bostancı, A. B., Yurdakul, A.& Akbaş, A. (2016). Örgütsel politika. *Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na Armağan*. Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Bostancı, A. B. & Kahraman, Ü. (2019). Öğretmenlerin işe tutkunluklarını etkileyen etkenlere yönelik görüşleri. III. International Teacher Education and Accreditation Congress (ITEAC 2019). (30.11.2019 - 01.12.2019). TED Üniversitesi. Ankara.
- Bülbül, S. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çalışkur, A.(2015).Power fact and using power in organizations. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 29-48.
- Çakıl, E. (2011). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve asistanlarda mobbing'in işe gönülden adanma üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Doğan, M. (2020). Okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarının demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(6), 160-178.
- Doğan, H.& Çelik, K. (2019). Okul yöneticilerinin gücü kullanma stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları ile ilişkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 37-55.
- Duyar, İ., Aydın, İ & Pehlivan, Z. (2009). Analyzing principal influence tactics from a cross-cultural perspective: Do preferred influence tactics and targeted goals differ by national culture? *Educational Leadership: Global Contexts and International Comparisons* (Editör:Alexander W. Wiseman), 191 - 220.
- Ertem, M. (2011). *Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eryılmaz, İ. (2014). *Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gencer, Tok & Ordu, (2017). 10003) Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması (11.05.2017 -14.05.2017). EJER Congress. Denizli.
- Kabar, S.F & Bostancı, A.B. (2021) Öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri ile işe tutkunlukları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(50), 66-91.
- Kanten, P. & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83- 106.
- Koçer, M.C. &Bostancı, A.B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 8(2),119-143.

- Kaya, E. (2016). *İş talepleri ve iş kaynaklarının işe tutkunluğa etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplanseren, S., & Örucü, E. İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığına etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.
- Karagöz, M. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Korucuoğlu, T. & Şentürk, İ. (2017). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Köse, A. (2016). The impact of demographic features on teachers' work engagement. *Turkish Journal of Education*, 5(4), 255-264.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal Of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Nayır, F. (2016). *Eğitim örgütlerinde politik taktikler ve örgütsel destek arasındaki ilişki*. III. International Eurasian Educational Research Congress.(31 Mayıs-3 Haziran 2016).Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Özdemir, G.(2021). Öğretmenler ve okul müdürleri tarafından kullanılan politik taktikler için rütbe sırası yargılarının ölçeklendirilmesinin kullanılması. *Avrasya Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 93: 1-18.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Oyman, N. (2016). *Türk Yükseköğretim Kurumlarındaki güç ilişkilerinin alan kuramı ve dramaturjik yaklaşım bağlamında incelenmesi*(Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Z. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel imaj alguları ile işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sarıca, H. (2019). *Öğretmenlerin siber kaytarma davranışları ile işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3- 10.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196.
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2018). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin çalışmaya tutkunlukları üzerine etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3), 1073-1079.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3- 4), 155-179.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli Örneği)*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Wefald, A. J. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs* (Unpublished Doctoral Dissertation). Kansas State University, Manhattan.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Teachers' work engagement is important for the success of the school. Employees' work engagement results in with work satisfaction, taking up their work and institution and showing high performance for the organisation (Schaufeli & Salanova, 2007). Employees with high degree of work engagement love their jobs and do their jobs with great motivation and care. As a result of positive thinking about their job and feeling good about themselves, there is an increase in their work performance (Çalışkan, 2015). Bostancı and Kahraman (2019)



stated in their study that managerial competencies are effective on teachers' work engagement. Akçay (2003) states that schools should use influencing tactics in motivating school staff and ensuring their organizational commitment in order to effectively carry out the educational process towards achieving organizational goals. It is stated that as a result of the inappropriate tactics used by the school administrator to create a power base, the teachers will be negatively affected, their commitment to their work and institutions will decrease, and they will lose their motivation and create a sense of burnout (Gencer, Tok and Ordu, 2017). In this sense, it is hoped that this research will raise awareness in school administrators that the tactics of creating a power base can affect the attitudes of teachers towards their work. In addition, it is seen that studies examining the relationship between school administrators' power base formation tactics and teachers' work engagement are limited. It is thought that the research can contribute to the literature in this sense.

For these reasons, in this study, it was tried to determine the relationship between the tactics used by school administrators to create a power base and the work engagement of teachers according to the opinions of teachers working in Uşak. The answers to the following questions were sought for the determined purpose.

1. What are the teachers' perceptions of the tactics used by school administrators to create a power base?
2. Do teachers' perceptions of the tactics used by school administrators to create a power base differ according to the variables of gender, school level, professional seniority, number of teachers in the school and working time in the same school?
3. What is the level of teachers' work engagement?
4. Do teachers' work engagement differ significantly according to gender, school level, professional seniority, number of teachers in the school and working time in the same school?
5. Is there a relationship between teachers' perceptions of the tactics used by school administrators to create a power base and their level of work engagement?
6. Do teachers' perceptions of the tactics used by school principals to create a power base predict their work engagement?

## Method

The research aimed to reveal the relationship between school administrators' power base formation tactics and teachers' work engagement. The research was patterned with the relational scanning model. The population of the research consists of 2798 teachers working in state primary, secondary and high schools in the central district of Uşak in the 2020-2021 academic year. The research sample consists of 350 teachers selected through easily accessible sampling. Research data were collected with the "Power Base Building Games Scale" and "Engagement to Work Scale". The skewness and kurtosis coefficients of the data were examined to determine whether the research data were normally distributed or not. Since the calculated skewness-kurtosis coefficients were between +1 and -1, it was understood that the data were normally distributed (Karagöz, 2016). In addition, whether there is a multicollinearity problem or not in the research was examined with VIF and tolerance values. Since the tolerance values are greater than 02 and the VIF values are less than 10, it has been observed that there is no multicollinearity problem (Seçer, 2013). Therefore, Independent Samples t-Test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA) and Pearson Product-Moment Correlation and Multiple Regression Analysis techniques were used for research data analysis.

## Findings, Discussion and Results

The research was carried out to determine the relationship between the tactics used by school administrators to create a power base and the level of teachers' work engagement. According to the results of the research, the perception levels of teachers towards power base formation tactics of school administrators is seen medium in sponsorship, alliance building, empire building, budgeting, expertise tactics, and low in bossing tactics. Teacher perceptions of the tactics used by school administrators to create a power base did not differ according to school level. Again, teachers' perceptions of the tactics used by school administrators to create a power base do not differ according to their gender and seniority. According to the graduation status of teachers, teachers with postgraduate education state that school administrators use sponsorship, budgeting, expertise, and bossing tactics at a higher level in creating a power base than teachers with undergraduate education. It is seen that teachers working in schools where the number of teachers is high stated that school administrators use the bossing tactic at a high level in creating a power base. Teachers who have less working time at the same school perceive the power base forming tactics used by school administrators at a lower level than teachers who work longer at the same school.

The level of work engagement of teachers, which is the other variable of the study, was found to be high in the vigor and concentration dimensions of work engagement, and very high in the dimension of dedication. According to the school level variable, it was determined that there is a significant difference between the level of teachers' work engagement in the dimension of dedication. According to this, the level of work engagement in



the dimension of dedication of the teachers working in high school is higher than the teachers working in secondary school. It was observed that the level of work engagement of the teachers did not differ according to their gender, seniority, the number of teachers in the same school and the time they worked in the same school.

According to the results of whether there is a relationship between the tactics used by school administrators to create a power base and teachers' work engagement; There is a significant, negative, moderate relationship between sponsorship, alliance building, empire building, budgeting, expertise, bossing tactics and teachers' work engagement. Accordingly, as the level of school administrators' use of power base forming tactics increases, the level of teachers' work engagement decreases. Finally, in the study, it is seen that the bossing tactic, which is one of the tactics used by school administrators to create a power base, predicted teachers' work engagement in a significant and negative way. Based on the results obtained in the research, it can be suggested to increase the competence of school administrators to apply the right tactics to be used to create a power base so that teachers' work engagement is not adversely affected.