



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi  
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education  
Yıl/Year: 2020 ♦ Cilt/Volume: 4 ♦ Sayı/Issue: 6, s. 160-178

## OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇ MERKEZİ OLUŞTURMA OYUNLARI DAVRANIŞLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Mehmet DOĞAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [ilterisdogan46@gmail.com](mailto:ilterisdogan46@gmail.com)  
Orcid: 0000-0001-8871-6203

### Özet

Küreselleşen günümüz dünyasında yer alan örgütler diğer örgütlerle güç mücadelesi içerisinde olurken, örgüt içerisinde örgütün en önemli varlığı olan çalışanlar da güç yarışı içerisinde olabilirler. Bu güç yarışını başarıyla tamamlayabilmek için ise yöneticiler örgüt içerisinde bir takım güç oyunlarına başvurabilmektedirler. Bu çalışmamızın amacı okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Betimsel tarama modelindeki çalışmanın örneklemini Kahramanmaraş Merkez Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerindeki kamu okullarında görev yapmakta olan 244 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada veriler Gencer, Tok ve Ordu (2018) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği" kullanılmıştır. Veri analizinde "SPSS 22.0 İstatistik Paket Programı" kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde bağımsız örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Post Hoc ve etki büyüklüğü testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Okuldaki hizmet yılı değişkenine göre uzmanlık alt boyutunda 3-6 yıl çalışan okul müdürlerinin diğerlerine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Görev yapmakta olduğu okul türü değişkenine göre ise ittifak kurma ve bütçeleme alt boyutlarında ortaokul müdürlerinin; patronluk ve uzmanlık alt boyutlarında ise ilkokulda görev yapan okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenine göre ise uzmanlık alt boyutunda sendikaya üye olan okul müdürlerinin, sendikaya üye olmayan okul müdürlerine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu çalışmamızın neticesinde okulun verimliliği açısından okul müdürlerine güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin geliştirilmesi ve mesleki gelişimleri açısından yönetme yeterliliklerinin geliştirilmesi ile ilgili eğitimlerin gerçekleştirilmesi önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul müdürü, güç, politika, politik oyun, güç merkezi oluşturma oyunu

## INVESTIGATION OF SCHOOL PRINCIPALS' POWER CENTER BUILDING GAMES BEHAVIORS ACCORDING TO DEMOGRAPHIC VARIABLES

### Abstract

While organizations in today's globalizing world are in a power struggle with other organizations, employees, who are the most important asset of the organization, can also be in a power race. In order to successfully complete this power race, managers can apply to some power games within the organization. The aim of this study is to examine the behaviors of school principals in power center games according to various variables. The sample of the study in the descriptive survey model consists of 244 school principals working in public schools in Kahramanmaraş Central Onikişubat and Dulkadiroğlu districts. In the study, the "Power Center Building Games Scale Used by School Principals" developed by Gencer, Tok and Ordu (2018) was used. "SPSS 22.0 Statistical Package Program" was used in data analysis. Independent sample t-test, One Way Analysis of Variance (ANOVA), Post Hoc and effect size test were used to solve the sub-problems of the study. According to the results of the analysis, it was determined that the behaviors of creating power centers of school principals did not differ significantly according to the gender variable. According to the variable of years of service at school, it was found that school principals who worked 3-6 years in the specialty sub-dimension had higher levels of behavior in creating power centers than others. According to the school type variable they work in, in the sub-dimensions of establishing alliances and budgeting, secondary school principals; In the patronage and expertise sub-dimensions, it was observed that school principals who work in primary schools had higher levels of behavior in creating power centers. According to the variable of membership to any union, it was determined that school principals who are union members in the specialty sub-dimension have higher level of behavior in creating power centers than school principals who are not members of the union. As a result of this study, it can be suggested that school principals should be given trainings on developing the behavior levels of creating power centers and developing managerial competencies in terms of professional development in terms of school efficiency.

**Keywords:** School principal, power, politics, political game, powerhouse building game

## **Giriş**

Örgütlerde yöneticilerin örgüt üyelerini etkileyebilmesi ve onları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi oldukça önemlidir. Örgüt kavramı yapılan araştırmalarda, iki veya daha fazla kişi tarafından önceden planlanmış, ortak bir hedef ya da hedeflere ulaşmak için nispeten kalıcı temel çerçevesinde işleyen sosyal sistem olarak tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, 2019: 5; Can, 2014: 6). Etzioni'ye göre örgüt, belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için meydana gelen toplumsal oluşum olarak tanımlanmıştır ( Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019: 74). Örgütler birer canlı varlık olarak yaşamlarını sürdürürler (Mohan Bursalı, Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2018: 57). Aydın (2018:55)' e göre ise örgüt, belirlenmiş amaçlar çerçevesinde iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu güçler sistemi olarak ifade edilmiştir. Eğitim örgütleri de topluma etkin bir şekilde hizmet sunmak için öğrenciler, öğretmenler, veliler, yöneticiler ve diğer çalışanlardan oluşan sosyal bir sistem olarak varlıklarını devam ettirirler (Can, 2014: 6). Örgüt, toplumsal ihtiyaçları gidermek için birden fazla bireyin güçlerinin birleştirilmesiyle karşılanmakta zorluklar yaşanan iş ve davranışları güçbirliği yaparak gereksinimlerinin giderilme ihtiyacından doğar (Aydın, 2005: 13). Burada üzerinde durulması gereken bir konu ise, örgütün sadece insanlar ve insanların etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmasıdır. Örgütlerin varlıklarının bir gereksinimleri olan bina, araç-gereç, teknoloji gibi insan dışı maddi ve manevi bütün unsurlar örgüt tanımı dışında kalmaktadır (Yorulmaz, 2014).

## **Güç kavramı**

Otorite, etki ve hiyerarşi gibi kavramlarla daha çok ilişkili olarak anılmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017: 227). Güç kavramı daha çok bir bireyin, istenilen sonuçları elde etmek için diğer bireylerin davranışlarını değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2008: 42). Türk Dil Kurumuna (2020) göre ise güç, fiziksel, ahlaki ve düşünce yönünden bir etki oluşturabilme ve etkiye direnebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bir yandan güç kavramını Robbins ve Judge (2019), bir bireyin, başka bir bireyin davranışlarını kendi isteklerine göre değiştirebilme yetisi olarak ifade etmiştir. Güç, bir işi gerçekleştirmek ya da bir bireyin bir işi gerçekleştirmesini sağlayabilmek olarak da tanımlanabilmektedir (Boleli, 2017: 8) Bu vesileyle güç, bireye bir başkasının davranışlarını etkileme fırsatı verdiğiinden (Hale ve Whitlam, 2008: 14), "Yetkinlik" yani bir şeyi yapabilme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Thompson, 2016: 23). Güç, kişi veya grupların diğerlerini etkileyerek iş yaptırabilme, kontrol edebilme ve istenen sonucu elde edebilme yeteneği olarak da anlayabiliriz (Yıldız ve Okan 2019: 255). Güç, bireylerin tutum ve davranışları kadar olay ve nesnelere üzerindeki etkisini de içermektedir (Yukl, 2018; 186). Güç, sosyal ilişkilere dayanan bir faaliyettir. Bu nedenle bireylerin güç kullanıp kullanmadığının anlaşılabilmesi için diğer insanlarla etkileşim içerisinde olması ve diğer bireylerin belirli amaçlar etrafında davranışta bulunmasının sağlanması gerekmektedir (Güney, 2007: 35; Şimşek ve Çelik, 2007: 63; Koçel, 2018:568). Güç kavramı, sosyal yaşamda bireylerin diğer bireyler üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Toplumsal yaşamda bireylerin, belirlenen amaçları gerçekleştirmesi ve işlerin istenilen bir şekilde yürütülmesi için sahip olması gereken becerileri de güç olarak tanımlarız (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017: 225-228).

## **Politika**

Toplumsal, iktisat ve yönetim gibi bilimlerin özel çalışma alanlarıyla ilgilidir. Türk Dil Kurumuna göre, devletin yönetim etkinliklerini düzenleme ve gerçekleştirme konularının bütünü olan siyaset, bir hedefe ulaşmak için karşısındakinin duygularını etkileme ve aralarındaki uyuşmazlıklarından faydalanma yollarına verilen isim olarak tanımlanmıştır (Cemaloğlu, 2019a:5). Politika kavramı bir halk topluluğu olarak tanımlanır (Aristoteles, 2019: 267). Politika, devlet işlerini idare etmek, düşünce ve davranış biçimi ve fırsatlara etik dışı yollarla ulaşma faaliyeti olarak tanımlanır (Yıldız ve Okan, 2019:188). Mohan Bursalı, Kızıloğlu ve Bayrak Kök, (2018:102)'e göre politika, bir hedefi gerçekleştirmek için bireylerin duygularını yücelterek zayıf noktalarından ve aralarındaki anlaşmazlıklardan da faydalanarak işlerini yürütme olarak ifade edilmiştir. Farklı

yollar ve kaynakları kullanarak gücün bazı kişi ya da grupların çıkarlarına göre dağıtılması olarak tanımlanabilir (Aypay, 2015:20).

### **Politik Oyunlar**

Örgütlerde karar almayı kolaylaştırmak, çalışanların beklentilerini ve bireysel amaçları gerçekleştiren aynı zamanda da örgütsel verimliliğin artırılmasına da katkı sunan davranışları politik oyunlar olarak ifade edebiliriz (Mintzberg, 1985). İnsanın bulunduğu her yerde farklı amaçların ve çıkarların bulunması nedeniyle politik oyunların kar odakları büyük örgütlerin yanında tek bir ailenin yer aldığı örgütlerde de politik oyunlar oynanabilir (Karademir ve Çillioğlu Karademir, 2015). Bu oyunların kuralları kimi zaman açık kimi zaman gizli; kimi zaman net, kimi zaman karmaşık; kimi zaman sabit kimi zaman ise değişken olarak oyunun niteliğini ortaya koymaktadır. Konumu ve seviyesine bakılmaksızın örgütte bulunan her birey politik oyunun oyuncusu durumundadır (Hoy ve Miskel, 2015: 226). Politik oyunları reddedenler ya da oynayamayan genellikle politik oyunun yalan kullanımı ve aldatmayı içeren olumsuz etkilerini görebilen kişilerdir. Yaşanabilecek bu olumsuz etkilere ise; kaygı, stresin artması, iş doyumunun azalması ve işten ayrılma fikirlerinin ortaya çıkmasını örnek olarak verilebilir (Gencer, 2018). Politik davranış olarak sergilenen güç oyunlarını Mintzberg (1985); otorite oyunları, rakip oyunları, değişim oyunları ve güç merkezi oluşturma oyunları olarak dört kategoride ifade etmiştir (akt. Cacciattolo, 2014).

### **Güç Merkezi Oluşturma Oyunları**

Güce paralel olarak örgütte yer alan bireyin örgütsel gücünü artırmak için sergilediği oyunlar ise güç merkezi oluşturma oyunları olarak tanımlanabilir (Cacciattolo, 2014). Güç merkezi oluşturma oyunlarında örgütte yer alan tüm bireyler kullanılabilir (Hoy ve Miskel, 2015:228). Toplumsal bir olgu haline gelen güç merkezi oluşturma oyunlarını yöneticilerin etkileşim içerisinde bulunduğu diğer bireylere karşı kendi menfaatlerini korumak için çok sık aralıklarla oynadığı ifade edilebilir. Örgüt üyelerinin bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için tüm olasılıkları gözden geçirdiği bu oyunları; “sponsorluk oyunu”, “ittifak kurma oyunu”, “imparatorluk kurma oyunu”, “uzmanlık oyunu”, “patronluk oyunu” ve “bütçeleme oyunu” olarak altı kategoride gruplandırabiliriz (Mintzberg, 1983).

### **Sponsorluk oyunu**

Kendi güç merkezini oluşturmak isteyen kişilerce oynanan bu güç oyunu, kişiyi yükselen bir yıldızla bağlamayı içerir (Korucuoğlu ve Şentürk, 2018). Bu oyunun oyuncusu, kendini üstleriyle ilişkilendirerek güç elde etmek adına ve üstlerindeki kişilere sadakatini gösterir (Gencer, 2018). Genelde kişinin patronu veya daha fazla güce sahip birileri sponsor olarak bulunur (Gibson ve diğ., 1988).

Üst konumundaki kişilerle bireyin kendini ilişkilendirmesi olarak ifade edilen (Mintzberg, 1985) sponsorluk oyununda bir takım kurallar bulunmaktadır: İlk önce kişi sadakatini ve bağlılığını yansıtabilmelidir. İkinci olarak kişi sponsorun her ricasını ya da emrini takip etmelidir. Üçüncü olarak kişi ön planda olmamalı ve bir çok şeyi sponsora bağlamalıdır. Son olarak kişi her fırsatta sponsora minnettarlığını belirtmelidir. Böylece sponsora ait olan bir takım güçlerin işbirliği içerisinde kişiye sirayet etmesi sağlanabilir (Gibson ve diğ., 1988).

### **İttifak kurma oyunu**

Birbirinden karşılıklı destek arayan eş düzeydeki kişilerce oynanmaktadır (Yazıcı ve diğ., 2015). Kişiler birbirleriyle örtülü bir şekilde destek ilişkileri için sık sık görüşmeler içerisinde bulunurlar (Korucuoğlu ve Şentürk, 2018). Güç merkezi oluşturmak için birbirlerine destek olma konusunda kendi aralarında sözleşme yapan uzman ve kısım yöneticileri arasında örgüt içindeki ilerlemelerde oynanmaktadır (Gencer, 2018). Bazı kişiler bu ittifaklara kolayca razı olurken bazıları ödül, kazanımların dağıtılması ve misilleme vaatleriyle gruba katılmaya razı edilirler. İttifaklar, gruba katılmak için istekli yeni üyeler bulunmayana, baskınlığı azalana kadar veya diğer ittifak grubuna dahil olana kadar büyümelerini devam ettirebilirler. İttifak üyeliğinin temelinde istikrarın olması gerekmektedir. Bir takım sorunda, yaşanan sorunun çözümü için karşılıklı destek

sağlamak için çıkar gruplarının bir araya gelmeleri bu grupların en belirgin yönüdür (Mintzberg, 1983).

#### **İmparatorluk kurma oyunu**

Astları ve alt birimleri etkileyerek bir araya getirebilen onlarda var olan güçleri kullanarak kendi güç merkezini oluşturmak ya da artırmak için çalışan yöneticilerce oynanan oyunlardır (Mintzberg, 1983). Örgüt yöneticileri bulunduğu görevin dışında yeni bir görev ya da daha üst bir vazife için mücadele ederken daha hoşgörülü olabilirler. Ancak özellikle emsallerine göre geriden gelen örgütlerde imparatorluk kurma oyunu, orta çıkan durumları ele geçirmeyi de gerektirebilir. Böyle bir durumda oyunun asıl amacı ötekini etki altına almak olduğundan hoş görülmesi olmak oldukça zor olabilir. Bu açıdan imparatorluk kurma çetrefilli ve oldukça politize olmuş, tüm politik etkileme araçlarını kullanabilen bir oyundur (Gencer, 2018).

#### **Uzmanlık oyunu**

Uzmanlar özel bilgilerini hayata geçirerek edinmiş oldukları konularını garanti altına almaya gayret gösterirler (Yazıcı ve diğ., 2015). Örgütte profesyoneller olarak algılanan uzmanlar, diğerlerinin yapmış oldukları işler üzerinde söz sahibi olabilirler (Mintzberg, 1985). Bu oyunu oynayan kişilere örgütün teknik ve uzmanlık açısından ihtiyacı vardır. Dolayısıyla oyun oynayan kişiler teknik beceriye veya uzmanlığa sahiptir. Oyuncular uzmanlıklarını kullanarak ve önemini belirterek oyunu saldırganca oynarlar. Oyunu kuran uzman oyuncular benzeri olmayan bilgilerini ve kabiliyetlerini paylaşmayarak koruma altına almaya çalışırlar ve örgütteki yerlerinin dolduramayacağını savunurlar (Gencer, 2018). Bununla birlikte uzmanların kendilerine olan güvenlerinin yüksek olduğu için rahat hareket edebilirler.

#### **Patronluk oyunu**

Yasal haklara sahip olan kişiler yasal haklarını kullanarak güç elde etmeye çalışırlar (Yazıcı ve diğ., 2015). Astların, yetki sahibi kişilerin yetkilerini kullanmalarına karşı çıktıklarında, engellemeye çalıştığında veya insanların önünde aciz gösterildiğinde yasal haklara sahip kişilerin güçlerini kullanma eğilimine girdikleri gözlenmiştir. Meşru güç kullanmayarak veya az kullanarak bu oyun oynanabilir. Burada amaç güç merkezi oluşturmaktır. Yönetici konumundaki birey çalışanları üzerinde resmi yetkisini kullanabilir. Kendilerini bir ülküye adayın bireyler farklı kişilere karşı bu ideolojilerini kullanabilir. Alanında yetkin kişiler yetkin olmayan bireyler üzerinde kabiliyetlerini kullanabilirler (Gencer, 2018).

#### **Bütçeleme oyunu**

Paylaşılmamış kaynakların, dağıtımının eşit olmayan bir şekilde paylaşımını garanti altına almak ve belirli guruplar için bu kaynakları kullanmak, bütçeleme oyununun asıl amacıdır. Bütçeleme oyununun, imparatorluk kurma oyunu ile bağı bulunmaktadır (Mintzberg, 1983; Yazıcı ve diğ., 2015). Bütçeleme oyunu siyasi güç merkezi oluşturmak amacıyla net bir şekilde belirlenmiş kurallara dayanmaktadır (Gencer, 2018). Bütçeleme oyununun asıl amacı yöneticinin kazanımlarını ( pozisyon, ekipman, para vb.) artırmaktır. Kazanımlar da finansal araçlar vasıtasıyla elde edilir. Dolayısıyla bu oyunun merkezini bütçeler oluşturur (Mintzberg, 1983).

Okulları, bireylerin toplumda birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde oldukları yaşam ve öğrenme örgütleri olarak tanımlayabiliriz (Açıkalın; Şişman ve Turan, 2015: 73). Okullarda politik aktör olarak da okul müdürleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin ortaya koyacakları olumlu politik taktikler, öğretmenleri de okulun hedeflerine ulaşmaya yönlendirebilir. Yapıcı politik davranışlar ortaya koyan okul müdürleri gündemi nasıl yönlendireceklerini, politik yol haritasını nasıl belirleyeceklerini, kendilerine desteği nasıl sağlayacaklarını ve hem yanında yer alanlarla hem de rakiplerle nasıl görüşeceklerini bilirler. Bu süreçte okul müdürleri davranış çatışması yaşayabilir. İzleyeceği stratejiye karar veremeyebilir. İkileme düşen yönetici izleyeceği yöntemi kullanırken mutlaka uzun dönemli ilişkilerin önemi ve de en önemlisi kendi değer ve etik ilkelerini düşünmelidir (Gencer, 2018). Etkili yöneticiler, çalışanlarının isteklendirmesini sağlayarak değişim, güç ve statü farklılıkları hakkındaki kaygıları azaltarak bireylerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Edmondson, 2003). Eğitim örgütünün yönetici olarak okul

müdürleri, yasal yetkileriyle birlikte davranış bilimleri alanında da kendilerini geliştirmiş olarak, örgüt içerisinde istenilen etkiyi ortaya çıkarabilmelidir (Bursalıoğlu, 2019: 33). Okul müdürü okuldaki eğitim-öğretime önem vererek, okuldaki zamanının çoğunu öğretim amaçlarını gerçekleştirmeyle birlikte; personellere yönelik olarak da öğretmeni iyi tanımalıdır. Öğretmenin şahsına uygun politik taktikleri kullanmalıdır. Okul müdürleri, sorun çözmede politik aktör olarak en uygun taktiği belirlerse, örgütsel bütünleşmenin ve çalışma veriminin artmasını sağlamış olur. (Yıldırım, 2017: 5).

#### **Araştırmanın Amacı**

Tarama modelindeki bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Bununla birlikte okul müdürlerin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin ilişkin cinsiyet, okuldaki hizmet yılı, görev yapmakta olduğu okul türü ve herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları ile cinsiyet, okuldaki hizmet yılı, görev yapmakta olduğu okul türü ve herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

#### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesine yer verilmiştir.

#### **Araştırma modeli**

Okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını ne düzeyde kullandıklarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışma betimsel tarama modelindedir. Var olan bir grubun belirli durumunun özelliklerini veya bir durumu olduğu gibi ortaya koymayı amaçlayan araştırmalara genel tarama araştırmaları olarak ifade edilir (Karasar, 2008; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013).

#### **Evren ve örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş Merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki kamu okullarında görev yapan toplam 558 okul müdürü oluşturmaktadır (Kahramanmaraş MEM, 22.06.2020, [www.kmaras.meb.gov.tr](http://www.kmaras.meb.gov.tr)). Buna göre araştırmanın örneklemini, Kahramanmaraş Merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki kamu okullarında görev yapan görev yapan 244 okul müdüründen oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, basit seçkisiz örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tablo 1’de katılımcı öğretmenlerin kişisel bilgileri gösterilmiştir.

**Tablo 1.**

Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri (n=244)

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	29	11,89
	Erkek	215	88,11
Okuldaki Hizmet Yılı	2 yıl ve altı	64	26,23
	3-6 yıl	105	43,03
	7-10 yıl	26	10,66

	11 yıl ve üzeri	49	20,08
	Anaokulu	22	9,02
Görev Yapmakta Olduğu Okulun Türü	İlkokul	107	43,85
	Ortaokul	70	28,69
	Lise	45	18,44
Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumu	Evet	235	96,31
	Hayır	9	3,69

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler “Kişisel Bilgi Formu” ve Gencer, Tok ve Ordu (2018) tarafın geliştirilen “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği” elde edilmiştir.

### Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği

Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını belirlemek amacıyla Gencer, Tok ve Ordu (2018) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği, 41 maddeden oluşan 5’li likert tipi ölçektir. Ölçeğin ters maddesi bulunmamaktadır. Toplam 6 boyuttan oluşan bu ölçeğin boyutları; 5 maddeden oluşan “Sponsorluk” (1, 2, 3, 4 ve 5), 5 maddeden oluşan “İttifak Kurma” (6, 7, 8, 9 ve 10), 12 maddeden oluşan “Patronluk” (11, 12,13,14,15,16,17,18,19,20,21, ve 22), 5 maddeden oluşan “Uzmanlık” (23, 24, 25, 26 ve 27), 5 maddeden oluşan “İmparatorluk” (28, 29, 30, 31 ve 32) ve 9 maddeden oluşan “Bütçeleme” (33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 ve 41)’ dir. Boyutların tamamı okul müdürlerinin okul yönetiminde kullanmış oldukları güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını ele almaktadır. . Bu çalışmada yapılan geçerlilik-güvenirlilik analizlerinde ölçeğin iç tutarlılık katsayıları; “Sponsorluk” boyutunda  $\alpha=.98$ , “İttifak Kurma” boyutunda  $\alpha=.92$ , “Patronluk” boyutunda  $\alpha=.97$ , “Uzmanlık” boyutunda  $\alpha=.88$ , “İmparatorluk” boyutunda  $\alpha=.81$ , “Bütçeleme” boyutunda  $\alpha=.90$  ve ölçeğin toplamı için  $\alpha=.95$  olarak saptanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği saptamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, Kline (2015)’ a göre RMSEA ve SRMR değerleri 0.08’den düşük ve CFI ve TLI değerleri .90’dan büyük olduğundan dolayı modelin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, ölçeğin altı alt boyuttan oluştuğu ve maddeler arasındaki korelasyonun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçek 5’li likert tipinde düzenlenmiş olup, 1 numaralı değer “Tamamen Katılmıyorum” ifadesine, 2 numaralı değer “Katılmıyorum” ifadesine, 3 numaralı değer “Orta Düzeyde Katılıyorum” ifadesine, 4 numaralı değer “Katılıyorum” ve 5 numaralı değer “Tamamen Katılıyorum” ifadesine karşılık gelmektedir.

**Tablo 2.**

Katılımcıların İfadelere Katılma Düzeylerini Belirleyen Puan Sınırları

İfadeler	Değer	Sınırlar
Tamamen Katılmıyorum	1	1.00 - 1.80
Katılmıyorum	2	1.81 - 2.60
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2.61 - 3.40
Katılıyorum	4	3.41 - 4.20
Tamamen Katılıyorum	5	4.21 - 5.00

### Verilerin Analizi

Uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları ölçeğinin normalliğini belirlemek için çarpıklık (Skewness) değeri hesaplanmıştır. Bu amaçla yapılan test sonucunda elde edilen çarpıklık değerleri Tabloda 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.**

Dağılımın Normalliği Testi

Boyutlar	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std.	Statistic	Std.
<i>Sponsorluk</i>	.194	.104	-.525	.207
<i>İttifak Kurma</i>	.142	.104	-.363	.207
<i>Patronluk</i>	.006	.104	.076	.207
<i>Uzmanlık</i>	.200	.104	-.222	.207
<i>İmparatorluk</i>	.505	.104	.310	.207
<i>Bütçeleme</i>	.770	.104	.215	.207

N=244

Tablo 3'te görüldüğü üzere okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarına yönelik algı düzeyleri'nin dağılımının normal olup olmadığını bulmak için çarpıklık katsayısı -1 ile +1 arasında olduğundan normal dağıldığı görülerek parametrik testler kullanılmıştır ( Büyüköztürk vd. 2017). İkinci araştırma sorusunda da parametrik/parametrik olmayan testlerin kullanılacağını belirlemek için Levene's homojenlik testi uygulanmış, bu testin sonucuna göre bağımsız örnek t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Mann Whitney – U testi, Kruskal Wallis testi ve Post Hoc (LSD) testi kullanılmıştır. Araştırma sorusunda bağımsız değişken cinsiyet ve sendika üyelik durumu 2 katagorili olduğundan t-testi ve Mann Whitney - U Testi; okuldaki hizmet yılı ve okul türü değişkenleri 2'den fazla katagorili olduğunda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis – H Testi kullanılmıştır. Parametrik testlerde anlamlı farkın derecesini belirlemek için eta-kare ( $\eta^2$ ) hesaplaması yapılmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde bulgular, araştırma soruları doğrultusunda sunulmaktadır. İlk bölümde, okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine; ikinci bölümde okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları ile cinsiyet, okuldaki hizmet yılı, görev yapmakta olduğu okul türü ve herhangi bir sendikaya üyelik durumu arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci araştırma sorumuzun alt problemi olan okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının boyutlara göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Katılımcıların okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının düzey ortalamaları her boyut için ayrı ayrı tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Boyutlara Göre Düzeyleri

Boyutlar	n	$\bar{x}$	ss
Sponsorluk	244	1.90	0.71
İttifak Kurma	244	2.24	0.79
Patronluk	244	2.86	0.61
Uzmanlık	244	2.70	0.62
İmparatorluk	244	2.27	0.60
Bütçeleme	244	1.86	0.51

Tablo 3.1 'de yer alan bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının sponsorluk boyutu ortalamasının ( $\bar{x}=1.90$ ), ittifak kurma boyutu ortalamasının ( $\bar{x}=2.24$ ), patronluk boyutunun ortalamasının ( $\bar{x}=2.86$ ), uzmanlık boyutu ortalamasının ( $\bar{x}=2.70$ ), imparatorluk boyutu ortalamasının ( $\bar{x}=2.27$ ) ve bütçeleme boyutu ortalamasının ( $\bar{x}=1.86$ ) bulunmuştur. Okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının patronluk boyutunda ( $\bar{x}=2.86$ ) diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

#### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunlarının cinsiyet, okuldaki hizmet yılı, okul türü ve herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

**Tablo 5.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Davranışları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Test	
	F	P
Sponsorluk	3.662	.057
İttifak Kurma	1.971	.162
Patronluk	.098	.754
Uzmanlık	1.495	.223
İmparatorluk	.275	.601
Bütçeleme	2.350	.127

Tablo 5'te Levene's testi ile dağılımların varyanslarının homojen olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sponsorluk (Levene's F=3.662), ittifak kurma (Levene's F=1.971), patronluk (Levene's F=.098), uzmanlık (Levene's F=1.495), imparatorluk (Levene's F=.275) ve bütçeleme (Levene's F=2.350) dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ( $p>.05$ ). Homojenlik sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	$\bar{x}$	ss	t	p
Sponsorluk				



Kadın	1.890	.517	3.662	.887
Erkek	1.905	.733		
<i>İttifak Kurma</i>				
Kadın	2.455	.639	1.971	.066
Erkek	2.208	.803		
<i>Patronluk</i>				
Kadın	2.718	.641	.098	.219
Erkek	2.876	.608		
<i>Uzmanlık</i>				
Kadın	2.614	.540	1.495	.362
Erkek	2.714	.629		
<i>İmparatorluk Kurma</i>				
Kadın	2.159	.624	.275	.301
Erkek	2.287	.592		
<i>Bütçeleme</i>				
Kadın	1.785	.574	2.350	.485
Erkek	1.865	.506		

N (Kadın) = 29, N(Erkek) = 215.  $P \leq .050^*$ ,  $P \leq .010^{**}$ ,  $P \leq .000^{***}$

Tablo 6’da yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından; sponsorluk ( $t=3.662$ ), ittifak kurma ( $t=1.971$ ), patronluk ( $t=.098$ ), Uzmanlık ( $t=1.495$ ), imparatorluk ( $t=.275$ ) ve bütçeleme boyutları ( $t=2.350$ ) için anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ).

**Tablo 7.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Davranışları Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Homojenliği için Levene’s Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Test	
	F	P
Sponsorluk	.176	.913
İttifak Kurma	2.622	.051
Patronluk	1.323	.267
Uzmanlık	5.477	.001
İmparatorluk	2.012	.113
Bütçeleme	5.837	.001

Tablo 7’deki analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin okuldaki hizmet yılı değişkenine göre güç merkezi oluşturma oyunları düzeyleri sponsorluk ( $F=.176$ ), ittifak kurma ( $F=2.622$ ), patronluk ( $F=1.323$ ) ve imparatorluk ( $F=2.012$ ) dağılımları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>.05$ ). Bununla birlikte uzmanlık ( $F=5.477$ ) ve bütçeleme ( $F=5.837$ ) dağılımları içinse  $P \leq .050$  için) boyutları açısından bakıldığında okul müdürlerinin okuldaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p<.05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre normal dağılım sergileyen alt boyutlarda parametrik testlerden faydalanılırken, normal dağılım sergilemeyen alt boyutlara ilişkin analiz tekniklerinde non-parametrik test tekniklerinden faydalanılmıştır. Okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları düzeylerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak, sponsorluk, ittifak kurma, patronluk ve imparatorluk alt boyutlarına ait dağılımının analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniğinden yararlanılmıştır. uzmanlık ve bütçeleme alt boyutlarında ise homojenlik sağlanmadığı için bu boyutların analizinde non-parametrik test tekniklerinden biri olan Kruskal Wallis – H Testi kullanılmıştır. İlgili analizler tablo 8 ve 9'da verilmiştir.

**Tablo 8.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Davranışları Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	ss	F	p
<i>Sponsorluk</i>				
2 Yıl ve Altı	1.859	.697	1.074	.361
3 - 6 Yıl	1.937	.713		
7 - 10 Yıl	1.708	.653		
11 Yıl ve Üzeri	1.992	.747		
<i>İttifak Kurma</i>				
2 Yıl ve Altı	2.175	.732	1.436	.233
3 - 6 Yıl	2.299	.820		
7 - 10 Yıl	1.985	.574		
11 Yıl ve Üzeri	2.322	.873		
<i>Patronluk</i>				
2 Yıl ve Altı	2.824	.653	1.943	.123
3 - 6 Yıl	2.959	.595		
7 - 10 Yıl	2.712	.517		
11 Yıl ve Üzeri	2.760	.624		
<i>İmparatorluk</i>				
2 Yıl ve Altı	2.244	.718	1.100	.350
3 - 6 Yıl	2.223	.540		
7 - 10 Yıl	2.292	.602		
11 Yıl ve Üzeri	2.404	.525		

N (2 Yıl ve Altı) =64, N (3-6 Yıl) =105, N(7-11 Yıl)=26, N(11 Yıl ve Üzeri) = 49.

Tablo 8'de yer alan sonuçlara göre, okul müdürlerinin okuldaki hizmet yılı değişkenine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerine ilişkin yapılan analiz çalışmaları sonucunda; sponsorluk (F=1.074), ittifak kurma (F=1.436), patronluk (F=1.943) ve imparatorluk

( $F=1.100$ ) alt boyutlarına ait dağılımlar için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 9.**

Öğretmenlerin OMGMOO Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	S.O	sd	$\chi^2$	p	Post-Hoc	$\eta^2$
<i>Uzmanlık</i>						
2 Yıl ve Altı	121.91					
3 - 6 Yıl	124.50	3	10.145	.017	7-10 Yıl < 2 Yıl ve Altı	.012
7 - 10 Yıl	85.19				2 Yıl ve Altı < 3-6 Yıl	
11 Yıl ve Üzeri	138.79				7-10 Yıl < 3-6 Yıl	
<i>Bütçeleme</i>						
2 Yıl ve Altı	120.90					
3 - 6 Yıl	125.15	3	2.454	.484		
7 - 10 Yıl	103.65					
11 Yıl ve Üzeri	128.91					

N (2 Yıl ve Altı) =64, N (3-6 Yıl) =105, N(7-11 Yıl)=26, N(11 Yıl ve Üzeri) = 49.

Tablo 9'da yapılan Kruskal Wallis – H Testi sonucunda okul müdürlerinin görev yapmakta olduğu okul türü değişkenine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerine göre; bütçeleme boyutunda ( $\chi^2=2.454$ ;  $p>.05$ ) anlamlı fark görülmemektedir. Bununla birlikte uzmanlık boyutu ( $\chi^2=10.145$ ;  $P \leq .050$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<.05$ ). Anlamlı farkın uzmanlık alt boyutunda 2 yıl ve altı, 7-10 yıl, 11 yıl ve üzeri görev yapan okul müdürlerine göre 3-6 yıl çalışan okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

**Tablo 10.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Davranışları Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Varyansların Homojenliği için Levene's Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Test	
	F	P
Sponsorluk	.022	.995
İttifak Kurma	.474	.700
Patronluk	.780	.506
Uzmanlık	1.971	.119
İmparatorluk	1.997	.115
Bütçeleme	2.494	.061

Tablo 10'da Levene's testi ile dağılımların varyanslarının homojen olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sponsorluk (Levene's  $F=.022$ ), ittifak kurma (Levene's  $F=.474$ ), patronluk (Levene's  $F=.780$ ), uzmanlık (Levene's  $F=1.971$ ), imparatorluk (Levene's  $F=.1.997$ ) ve bütçeleme (Levene's  $F=2.494$ ) dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu görülmüştür ( $p>.05$ ). Homojenlik sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Davranışları Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre için T-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	ss	F	p	Post Hoc
<i>Sponsorluk</i>					
Anaokulu	1.791	.619	2.046	.108	
İlkokul	1.989	.717			
Ortaokul	1.940	.726			
Lise	1.698	.684			
<i>İttifak Kurma</i>					
Anaokulu	2.091	.834	5.018	.002	İlkokul - Lise
İlkokul	2.346	.793			Ortaokul -
Ortaokul	2.357	.729			Lise
Lise	1.867	.741			
<i>Patronluk</i>					
Anaokulu	2.545	.559	5.540	.001	Anaokulu -
İlkokul	2.991	.628			İlkokul
Ortaokul	2.881	.516			Anaokulu -
Lise	2.656	.651			Ortaokul
<i>Uzmanlık</i>					
Anaokulu	2.545	.487	5.082	.002	İlkokul - Lise
İlkokul	2.802	.703			Ortaokul -
Ortaokul	2.780	.489			Lise
Lise	2.422	.555			
<i>İmparatorluk</i>					
Anaokulu	2.227	.557	.669	.572	
İlkokul	2.297	.516			
Ortaokul	2.314	.639			
Lise	2.169	.717			
<i>Bütçeleme</i>					
Anaokulu	1.863	.696	3	.018	İlkokul - Lise
İlkokul	1.872	.479			Ortaokul -
					Lise

Ortaokul	1.957	.478
Lise	1.651	.506

N (Anaokulu) =22, N (İlkokul) =107, N(Ortaokul)=70, N(Lise) = 45.  $P \leq .050^*$ ,  $P \leq .010^{**}$ ,  $P \leq .000^{***}$

Tablo 11'deki analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin görev yapmakta olduğu okul türü değişkenine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarının düzeyleri sponsorluk ( $F=2.046$ ) ve imparatorluk ( $F=.669$ ) boyutlarındaki dağılımlar için istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>.05$ ). Bununla birlikte ittifak kurma ( $F=5.018$ ), patronluk ( $F=5.540$ ), uzmanlık ( $F=5.082$ ) ve bütçeleme ( $F=3$ ) boyutları açısından bakıldığında okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarının düzeyleri görev yapmakta olduğu okul türü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür  $P \leq .050$ . Anlamlı farkın kaynağını bulmak için Post Hoc testlerinden istatistiği yapılarak anlamlı farkın; ittifak kurma ve bütçeleme alt boyutlarında anaokulu, ilkokul, lise ile ortaokul'da (ortaokul türü lehine); patronluk ve uzmanlık alt boyutlarında anaokulu, ortaokul, lise ile ilkokul'da (ilkokul türü lehine) görev yapan okul müdürlerine göre ve güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

**Tablo 12.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Davranışları Düzeylerinin Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Levene's Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Test	
	F	P
Sponsorluk	.642	.424
İttifak Kurma	1.103	.295
Patronluk	1.739	.189
Uzmanlık	6.240	.013
İmparatorluk	.311	.577
Bütçeleme	.180	.672

Tablo 12'deki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeyleri sponsorluk ( $F=.642$ ), ittifak kurma ( $F=1.103$ ), patronluk ( $F=1.739$ ), imparatorluk ( $F=.311$ ) ve bütçeleme ( $F=.180$ ) dağılımları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>.05$ ). Bununla birlikte uzmanlık ( $F=6.240$ ) boyutu açısından bakıldığında öğretmenlerin okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p<.05$ ).

Elde edilen sonuçlara göre normal dağılım sergileyen alt boyutlarda parametrik testlerden faydalanılırken, normal dağılım sergilemeyen alt boyutlara ilişkin analiz tekniklerinde non-parametrik test tekniklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin OMGMOO düzeylerinin herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak, sponsorluk, ittifak kurma, patronluk, imparatorluk ve bütçeleme alt boyutlarına ait dağılımının herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçları tekniğinden yararlanılmıştır. uzmanlık alt boyutunda ise homojenlik sağlanmadığı için bu boyutun analizinde non-parametrik test tekniklerinden biri olan Mann Whitney - U Testi kullanılmıştır. İlgili analizler tablo 5.13 ve 5.14'te verilmiştir.

**Tablo 13.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Davranışları Düzeylerinin Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	$\bar{x}$	ss	t	p
<i>Sponsorluk</i>				
Kadın	1.913	.709	.642	.314
Erkek	1.644	.740		
<i>İttifak Kurma</i>				
Kadın	2.228	.782	1.103	.441
Erkek	2.489	.955		
<i>Patronluk</i>				
Kadın	2.872	.602	1.739	.184
Erkek	2.481	.800		
<i>İmparatorluk Kurma</i>				
Kadın	2.283	.596	.311	.159
Erkek	2.000	.539		
<i>Bütçeleme</i>				
Kadın	1.867	.511	.180	.107
Erkek	1.543	.531		

N (Evet) = 235, N(Hayır) = 9.  $P \leq .050^*$ ,  $P \leq .010^{**}$ ,  $P \leq .000^{***}$

Tablo 13’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonuçlarına göre okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışları düzeylerinin herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkeni açısından; sponsorluk ( $t=-.642$ ), ittifak kurma ( $t=1.103$ ), patronluk ( $t=1.739$ ), imparatorluk ( $t=.311$ ) ve bütçeleme boyutları ( $t=-.180$ ) için anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ).

**Tablo 14.**

Okul Müdürlerinin Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Davranışları Düzeylerinin Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney - U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	S.O	S.T	U	P
<i>Uzmanlık</i>				
Evet	124.22	29192.00	653.00	.049
Hayır	77.56	698.00		

N (Evet) = 235, N(Hayır) = 9.  $P \leq .050^*$ ,  $P \leq .010^{**}$ ,  $P \leq .000^{***}$

Tablo 14’te yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Mann Whitney - U Testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarının düzeyleri herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkeni açısından; uzmanlık ( $U= 653.00$ ;  $p \leq .05$  için istatistiksel olarak sendikaya üye olanların lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır ( $p \leq .05$ ). Uzmanlık boyutuyla ilgili olarak, herhangi bir sendikaya üye olmayan okul müdürlerinin; herhangi bir sendikaya üye olan okul müdürlerine göre güç merkezi

oluşturma oyunları davranışının uzmanlık boyutunda daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Çalışmamızın bu bölümünde elde edilen sonuçlar sıralı halde sunulmuştur. Daha sonra araştırma sonuçları alan yazına dayalı olarak tartışılmış ve bu sonuçlardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarının sponsorluk, ittifak kurma, patronluk, uzmanlık ve bütçeleme boyutlarına ilişkin görüşlerden patronluk ve uzmanlık boyutlarında orta düzeyde; bütçeleme, sponsorluk, ittifak kurma ve imparatorluk boyutlarında ise güç merkezi oluşturma oyunlarını düşük düzeyde kullandıkları görülmüştür. Söz konusu güç merkezi oluşturma oyunlarının araştırma kapsamındaki eğitim örgütlerinde az görülmesi; okullarda bu boyutlu bir ortak anlayışın ön planda olmadığını veya daha az görüldüğü sonucuna işaret etmektedir. Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan okul müdürlerinin yönetsel alanda ilımlı politik taktikleri tercih etmekte olduğunu ifade edebiliriz.

Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunlarını sponsorluk, ittifak kurma, patronluk, uzmanlık ve bütçeleme boyutlarına ilişkin görüşlerden cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Valle (1995), Kesgen (1999), Ayhan (2013), Eryılmaz (2014) ve Oruç (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da güç oyunlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Freehauf (1998), Yılmaz (2014), Korucuoğlu (2016) ve Gencer (2018) ise yapmış oldukları çalışmalarda güç oyunlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucunu bulunmuştur. Araştırmamızın sonucunda küreselleşen günümüz dünyasında cinsiyet ayrıcalıklı mesleklerin ortadan kalkmış olmasının okul yöneticiliğinde de uygulamada cinsiyet farkının olmadığını; günümüz çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte kadınlarla erkeklerin benzer güç merkezi oluşturma oyunlarını kullandıklarını ve okul yönetiminin cinsiyete göre belirgin oranda farklılaşmadığını söyleyebiliriz.

Okul müdürlerinin okuldaki hizmet yılı bakımından güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin görüşlerde uzmanlık boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu anlamlı farkın 3-6 yıl arası çalışan okul müdürlerinin diğer okul müdürlerine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayhan (2013), Oruç (2015) ve Gencer (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da okuldaki hizmet yılının politik davranışlarda anlamlı farkı oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ertem (2011), Doğan ve diğerlerinin (2014) ve Akbaş (2016) ise çalışmalarında okuldaki hizmet yılının güç merkezi oluşturma oyunlarında anlamlı farkın ortaya çıkmasında herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bilgi ve teknoloji çağının getirmiş olduğu dönüşümlerle birlikte ortaya çıkmış olan teknoloji okuryazarlığı ve 2019 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan covid-19 salgınıyla birlikte daha da ön plana çıkmış olan uzaktan eğitim faaliyetleriyle birlikte eğitim de teknoloji kullanımının öneminin artmış olması uzmanlık boyutunu daha da ön plana çıkarmıştır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığındaki sanal dönüşümle birlikte MEBBİS, TEFBİS, KBS, EBA E-Okul v.b dijital platformlarının kullanımının yoğunlaşması; uzmanlık boyutunu diğer boyutlara göre daha da anlamlandırdığını söyleyebiliriz.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü değişkeni bakımından güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu anlamlı farkın ilkökul ve ortaokulda çalışan okul müdürlerinin güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin diğer okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korucuoğlu (2016) yapmış olduğu çalışmada görev yapılan okul kademesinin güç oyunu algılarında lise ve ortaokul düzeyinin ilkökul ve anaokulu düzeyine göre daha yüksek güç oyunu algılarına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, ilkökul ve ortaokul müdürlerinin görev yaptıkları okulların kendilerine yüklemiş olduğu özelliklerden kaynaklı anaokulu ve lise okul müdürlerine göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu yorumları yapılabilir.

Okul müdürlerinin herhangi bir sendikaya üye olma durumu değişkeni bakımından güç merkezi oluşturma oyunlarına ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu anlamlı farkın herhangi sendikaya üye olan okul müdürlerinin herhangi bir sendikaya üye olmayan okul müdürlerine göre güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle sendikaların Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan yönetici seçme sınavı öncesinde üyeleri için yapmış oldukları sınava hazırlık çalışmaların bu farkın oluşmasına katkı sunduğunu ifade edebiliriz. Sendika üyeliğinin örgütsel dayanışmaya katkı yapabileceğini varsayarak ortaya çıkan bu durumun ise okul yönetimine farklı şekillerde yansiyebileceğini ifade edebiliriz.

Sonuç olarak günümüzde çağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası haline gelen, her geçen gün gelişen ve karmaşıklaşan insan yapısının bir yansıması olarak önemi daha da belirginleşen politik oyunlar yaşamımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Okullarda yapılan eğitim faaliyetlerinden daha kaliteli sonuçlar elde etmek için okullardaki faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu okul müdürlerinin daha donanımlı olması adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Okul müdürlerinin okul yönetiminde kullanmış oldukları güç merkezi oluşturma oyunları davranışlarının altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak ve zararlı sonuçların önlenmesi için tedbir almaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Okulların verimliliği açısından okul müdürlerine güç merkezi oluşturma oyunları davranış düzeylerinin geliştirilmesi ve mesleki gelişimleri açısından yönetme yeterliliklerinin geliştirilmesi ile ilgili eğitimlerin gerçekleştirilmesi önerilebilir. Eğitim sisteminde karşılaşılan güç merkezi oluşturma oyunlarının nedenlerini ya da alana olan etkilerini tespit etmeye yönelik farkındalık oluşturacak farklı çalışmalar yapılabilir. Okullar dışında da farklı veri toplama araçlarıyla farklı çalışma gruplarında daha derinlikli çalışmalar yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Açıklın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2015). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaş, A. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aristoteles, (2019). *Politika*. Çev.: M. Tunçay. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. (7. Baskı), Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayımları.
- Aydın, A.H. (2018). *Yönetim Bilimi*. (7. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Aypa, A. 2015. *Eğitim Politikası*. (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Boleli, M. (2017). *Güç ve Yönetim*. İstanbul: Abaküs Kitap.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Cacciattolo, K. (2014). Defining organisational politics. *European Scientific Journal*, August Special Edition, 238-246.
- Can, N. (2014). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Eğitim Politika Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.



Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 1-25.

Edmonson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action team. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419 – 1452.

Ertem, M. (2011). *Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Eryılmaz, İ. (2014). *Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Freehauf, D. L. (1998). The relationship of nine demographic characteristics of highschool teachers to their perceptions of political games played in Illinois schools. *ProQuest Dissertations and Theses*, 19, 20-42.

Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Gencer, M., Tok, T. N. & Ordu, A. (2018). Okul müdürlerinin kullandıkları güç merkezi oluşturma oyunları ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *International Journal of Assessment Tools in Education* 5(2), 274–288.

Gibson, J. G., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations*. (six edition), Illinois: Business Publications.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hale, R. & Whitlam, P. (2008). *İnsanları Etkileme Gücü*. (Çev.: Topuzoğlu, T.), İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev.: Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Karademir, M. & Çillioğlu Karademir, A. (2015). Political behavior and mintzberg's political games: Example of organized criminal institutions with godfather film analysis. *European Scientific Journal*, 11(14), 1-22.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kesgen, J. (1999). *Örgütsel Politika ve Yansımaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. (17. Baskı), İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Korucuoğlu, T. & Şentürk, İ. (2018). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447.

Memduhoğlu, H. & Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pagem Akademi.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.

Mohan Bursalı, Y., Kızıloğlu, M. & Bayrak Kök, S. (2018). *Örgütsel Yaşamda Güç ve Politika*. Ankara: Gece Akademi.

Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*. (Çev.: Ed. Erdem, İ.), Ankara: Nobel Akademi.

Şimşek, Ş. & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. (19. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.

Thompson, N. (2016). *Güç ve Güçlendirme*. (Çev.: Ed. Cankurtaran, Ö.), Ankara: Nika Yayınevi.

Türk Dil Kurumu, (2020). Güncel Türkçe Sözlük. 28 Temmuz 2020 Tarihinde <https://sozluk.gov.tr/>. Adresinden Alınmıştır.

Valle, M. (1995). *Individual determinants of organizational politics: Perceptions and actions*. The Florida State University College of Business, 13-48.

Yazıcı, E., Nartgün, Ş. S. & Özhan, T. (2015). Political games in universities: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2700–2712.

Yıldırım, N. (2017). *Okul Müdürlerinin Sorun Çözme Hikayeleri*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Yıldız, H. Ve Okan, T. (2019). *Örgütlerde Güç ve Politika*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yılmaz, S. (2008). *Güç ve Politika*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Yılmaz, O. D. (2014). Perception of organizational politics and impression management behaviors: A tourism industry perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 98-109.

Yorulmaz, A. (2014). Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Çev.: Ed. Çetin, Ş. & Baltacı, R.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

It is very important in organizations that managers can influence the members of the organization and mobilize them in line with the aims of the organization. The concept of organization has been defined as a pre-planned social system by two or more people, operating within a relatively permanent basis to achieve a common goal or goals (Robbins & Judge, 2019: 5; Can, 2014: 6). According to Etzioni, organization is defined as a social formation that occurs to achieve common goals (Cemaloğlu, N. and Özdemir, M. (2019: 74) .Organizations continue their lives as living beings (Mohan Bursalı, Kızıloğlu, & Bayrak Kök, 2018 According to Aydın (2018: 55), the organization is expressed as a system of forces formed by two or more people within the framework of determined goals. Educational organizations also have students, teachers, parents, administrators and organizations to serve the society effectively. They continue their existence as a social system consisting of other employees (Can, 2014: 6).

### **Method:**

This study, which aims to determine to what extent school principals use power center building games behaviors, is in descriptive scanning model. Studies aiming to reveal the

characteristics of a particular situation or a situation of an existing group as it is are referred to as general survey studies (Karasar, 2008; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2013).

The universe of the study consists of 558 school principals working in public schools in Kahramanmaraş Merkez Dulkadiroğlu and Onikişubat districts in the 2019-2020 academic year (Kahramanmaraş MEM, 22.06.2020, www.kmaras.meb.gov.tr). Accordingly, the sample of the study consists of 244 school principals working in public schools in Kahramanmaraş Merkez Dulkadiroğlu and Onikişubat districts. Simple random sampling technique was used in sample selection. Table 1 shows the personal information of the participating teachers.

#### **Results:**

The results obtained in this part of our study are presented in order. Then, the research results were discussed based on the literature and suggestions developed based on these results were included.

From the views on the sponsorship, alliance building, patronage, expertise, and budgeting dimensions of the behaviors of power center building games used by school principals, the boss and expertise dimensions are moderate; It was observed that they used power center games at a low level in budgeting, sponsorship, alliance building and empire dimensions. The low prevalence of these powerhouse games in educational organizations within the scope of the research; It points out that this dimensional common understanding is not at the forefront or is seen less in schools. We can say that school principals working in the schools covered by the research prefer moderate political tactics in the administrative field.

It was concluded that there was no significant difference in terms of gender variable from the views on the dimensions of sponsorship, alliance building, patronage, expertise and budgeting of power center building games used by school principals. In the studies conducted by Valle (1995), Kesgen (1999), Ayhan (2013), Eryılmaz (2014) and Oruç (2015), it was concluded that power games do not differ according to the gender variable. Freehauf (1998), Yılmaz (2014), Korucuoğlu (2016) and Gencer (2018) found in their studies that power games differ according to the gender variable. As a result of our research, the disappearance of gender-privileged professions in today's globalizing world indicates that there is no gender difference in school administration and practice; With today's modern management approach, we can say that men and women use similar power center games and school management does not differ significantly according to gender.

#### **Discussion and Conclusion:**

As a result, political games, which have become an indispensable part of contemporary management understanding, and which become more evident as a reflection of the human structure that is developing and getting more complex, have become an integral part of our lives. In order to achieve better quality results from educational activities in schools, it has become a necessity for school principals responsible for carrying out activities in schools to be better equipped. Studies can be carried out to reveal the underlying causes of the power center-forming games behaviors that school principals use in school administration and to prevent harmful consequences. In terms of the efficiency of the schools, it may be suggested that school principals should be given trainings on developing the behavior levels of forming power centers and developing the management competencies in terms of their professional development.

Different studies can be carried out to raise awareness to determine the reasons for the power center games encountered in the education system or their effects on the field. In addition to schools, more in-depth studies can be carried out in different study groups with different data collection tools.