



(ISSN: 2602-4047)

Seferinoglu, H. & Kahveci, G. (2021). The Role of School Administrators' Delegation Levels of Authority on Teachers' Behaviors of Work Engagement, *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 6(13), 1428-1472.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoecc.390>

Article Type (Makale Türü): Research Article

THE ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS' DELEGATION LEVELS OF AUTHORITY ON TEACHERS' BEHAVIORS OF WORK ENGAGEMENT¹

Hızır SEFERİNOĞLU

Graduate Student, Recep Tayyip Erdogan Üniversitesi, Rize, Türkiye, hizir_seferinoglu18@erdogan.edu.tr
ORCID: 0000-0003-3513-4706

Gökhan KAHVECİ

Dr. Lecturer, Recep Tayyip Erdogan Üniversitesi, Rize, Türkiye, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr
ORCID: 0000-0001-6753-3395

Received: 17.01.2021

Accepted: 25.05.2021

Published: 14.06.2021

ABSTRACT

The aim of the study is to reveal the relationship between teachers' perceptions regarding school administrators' delegation levels of authority and teachers' engagement behaviors. The population of this study, which was carried out in the correlational survey model, consists of the teachers working in formal elementary, middle and imam hatip middle schools in the central district of Rize and its other districts in the 2020-2021 academic year. The simple random sampling method was used in order to sample, and 417 teachers were included in the research group. Therefore, the sample group consists of 401 teachers. In this study, data were collected through "School Participant Empowerment Scale" and "Utrecht Work Engagement Scale". "School Participant Empowerment Scale" which includes 29 items and 6 dimensions was adapted to Turkish and revised the items by Gavuz (2008). "Utrecht Work Engagement Scale" which includes 17 items and 2 dimensions was adapted to Turkish by Köse (2015). The demographic characteristics of the participants were gathered through the "Personal and Professional Information Form" prepared by the researcher. A correlation analysis was conducted to reveal the relationship between teachers' perceptions regarding school administrators' level of delegation of authority and teachers' levels of work engagement. In addition, a simple linear regression analysis was conducted to understand the role of the perception levels of delegation of authority on work engagement. The results show that teachers' perceptions regarding school administrators' delegation levels of authority were at a good level, and teachers' perceptions of work engagement were at a high level for the dimension of workview and low for the dimension of continuance for work. While a moderate-level, positive and significant correlation was found between the delegation of authority and the dimension of workview, there was a moderate-level, negative and significant correlation between the delegation of authority and the dimension of continuance for work. When the relationship between the dimensions of both scales are examined, it was figured out significant relationship. Regression analysis indicates that the delegation of authority is a significant predictor of work engagement by explaining 40% of the variance of the dimension of workview and 24% of the variance of the dimension of the continuance for work.

Keywords: Delegation of authority, work engagement, elementary school, middle school, teachers.

¹ This study was produced by the unpublished master's thesis of Hızır SEFERİNOĞLU, which was supervised by Doctor Lecturer Gökhan KAHVECİ at Recep Tayyip Erdogan University Graduate Education Institute.

INTRODUCTION

The concept of authority, which is encountered in a large part of the civilization and which cannot be said to be new in this sense, gained its current meaning with the "Industrial Revolution". The Industrial Revolution, which led to the establishment of complex formal organizations, increased the need for division of labor and cooperation. However, the desire to work cooperatively in organizations decreased in a way that is in contrast to this situation, and as a result, the concept of authority in today's sense emerged in order to ensure cooperation. The concept of authority, which is important for the realization of the goals of organizations and has become a prerequisite for cooperation, is considered important for the realistic use of limited resources (Fişek, 2010).

Today, with the changing management approach, concepts in the positive organizational behaviors have started to be used more frequently in the literature. In this sense, instead of examining the concepts containing negativity in the management science, concepts related to positive behaviors have started to be brought to the agenda. One of them is the concept of work engagement, which is thought to be the positive opposite of the concept of burnout first defined by Freudenberger (1974). It has brought researchers' notice as the opposite of a negative organizational behavior such as burnout (Güzel & Uyar, 2019). It is claimed that the concept of work engagement, which increases productivity both nationally, individually and in organizational terms (Ravikumar, 2013), first emerged as a concept belonging to the business world in the early 1990s (Schaufeli, 2012). Schaufeli (2012), who conducted a research on the concept of work engagement, states that becoming a valid and reliable measurement tool by gaining academic clarity of the concept takes place with studies of nearly ten years. The development of the concept of work engagement is closely related to the concept of burnout, which is seen in negative organizational behaviors. Some researchers think that the concept of burnout has been expanded with the concept of work engagement (Maslach & Leither 1997; Schaufeli & Baker, 2003). It is seen that the concept of being engaged at work, which is named as "work engagement" and "job engagement" in English literature, has been studied under many different names in Turkey such as job engagement, passion for work, engagement with work, devotion to work, interest in work, enthusiasm for work, commitment to work, and passion to work (Esen, 2011; Turgut, 2011; Ardiç & Polatçı, 2009; Bal, 2008; Öner, 2008; Dalay, 2007).

In this century, it is seen that the results arising from human relations in both private and public institutions and organizations affect directly the concepts such as organizational success, continuity, competition, and thus have gained importance in this sense. Schools as educational organizations stand out as places in which human factors make themselves felt best. Stating that work engagement has an impact on the meaningful work output of organizations, Harter, Schmidt, and Hayes (2002) have been supported by other researchers. Lockwood et al. (2007) state that engagement is the key to organizational success. In addition, they state that talented individuals find a place in organizations with high levels of work engagement, and the level of customer loyalty, organizational efficacy and stakeholder values increase. On the other hand, the successes and economic conditions of the institutions will be negatively affected when the staff is engaged at a minimum level. Therefore,

in the 21st century, the concept of work engagement which is thought to have a direct impact on the productivity of public schools and their teachers, who are trying to survive against the qualified private schools with constantly developing opportunities and teachers who have to work with high performance, gains value in terms of organizational researches. Work engagement which Kahn (1990) defines the individual's physically, cognitively and affectively commitment to the work refers to the high work efficacy of the individuals within the organizations. On the other hand, as the defining elements of work engagement, Attridge (2009) lists positive feelings about the job of the employee, attributing a sense of meaning to the job, believing that the employee can manage duties, and looking at the future with hope. It is also mentioned about some negative consequences of work engagement which expresses the state of the employees being successful, energetic, physically and mentally efficient. Some negative situations such as getting stuck among the family, friends and work environment, and increases in health complaints may be seen in employees who are engaged to the work (Bakker, Albrecht, & Leither, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli 2001). For this reason, considering the positive and negative consequences of work engagement, it was decided to research the variables that could engage the individual strategically, and was focused on the concepts that are thought to have an impact on work engagement. It is seen that there are some studies in the literature that examine different factors that may have an impact on work engagement. For example, there are studies showing that individual resources and psychological capital are effective on work engagement (Luthans, Avey, & Avolio, 2007). Similarly, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli (2007) revealed that the concepts of self-efficacy, self-confidence and optimism are important predictors of the engagement. There are also studies revealing that job resources such as employees' feeling the support of their colleagues, receiving notification from the management staff regarding their performance, providing autonomy and learning opportunities have an effect on the level of work engagement as well (Albrecht, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Bakker, Hakanen, Demerouti, and Xanthopoulou (2007) also demonstrated, in their studies on teachers, that job resources create a motivating force and positively affect the level of work engagement of employees when they encounter with a high level of job demand. In this study, delegation of authority which is thought to be one of the factors affecting work engagement is discussed.

The Delegation of Authority

The right to manage an organization or a business primarily belongs to its owners and founders. This right passes from them to the person in the position of the chief executive due to the hierarchy. As the organization evolves, it becomes impossible for the chief manager to keep up with all jobs in terms of time and competence. In order to prevent this situation which would mean leaving the area of management and supervision, the administrator delegates some of his power (planning, decision-making, realization, etc.) to subordinates (Eren, 1972). It does not seem possible for administrators to be efficient in performing every task alone all the time. Successful administrators appoint the subordinates which are at a sufficient level for the jobs (Strong, 1981). However, they do not get rid of their own responsibilities even if administrators transfer their powers to subordinates in order

to perform superior works. The person delegating the authority is held responsible for all consequences of the transferred work (Koçel, 2011). In addition that authority is a way to undertake an administrative task in the organization, it also causes the existence of organizational levels, subordinate-superior positions, in short, the emergence of concepts that determine organizational relations on the condition that it is delegated. Delegation of authority enables the organization to come into existence in this sense (Can, 1997). The healthiest way to make the organization effective by increasing its productivity is to increase the authorities, in other words, to delegate them. (Lee, 1995). Delegation of authority is considered as a method used for the proper execution of administrative tasks (Şakar, 2013). A delegation of authority is that an administrator who has been granted a decision-making authority in relation to a specific area of the organization makes this authority available to subordinates under certain conditions (Keenan, 1996; Koçel, 2011). According to another definition, one or more administrative duties or responsibilities are assigned to subordinates (Wells, 1993). The delegation of authority, which can be defined as the delegation of the "right to do and get duties done" to their subordinates by the administrators in accordance with their administrative duties, provides the subordinates with the power to carry out activities and make decisions (Bolat, 2008). While subordinates perform their duties, delegation of authority frees actions of them on condition that it is limited to a certain area. In addition, delegation of authority constitutes the semantic basis of the delegated responsibility (Alpugan, 1998). Considered as a common subject of the management science as well as the public administration and administrative law, delegation of authority is studied as a concept with a multi-domain content (Derdiman & Uysal, 2014). Delegation of authority is useful for division of labor, organizational conflicts, and goals as well as for issues such as effective use of resources and development of responsibility (Zeytinoğlu, 1974). It has an educational aspect affecting positively employees' self-confidence. It expresses trust and integrity in terms of employees and administrators. In this respect, the delegation of authority is thought to contribute to the emergence of professional integrity and the formation of a new entrepreneurship approach (Mullins, 1990). The concept of authority, expressed as the power to get certain tasks and activities performed in order to make decisions, motivate others or achieve organizational goals, connects the organizational structure horizontally and vertically for all employees to work effectively (Topaloğlu & Koç, 2007). Planning, organizing, directing, coordination and control functions need to be carried out successfully in order to realize the management activities of the organizations. Effective operation of "organizing" and "directing" functions depends on the concept of authority. Actively and efficiently use of tangible and intangible resources that organizations have are closely related to their ability to get employees to work, and it is considered impossible without authorization to get employees to work (Koçel, 2011). The delegation of authority, which can be said to have created a positive situation by preventing the administrators from being under the growing burden of tasks, and increasing their efficiency in their administrative functions, also enables the work to be done faster and strengthens the commitment of the employees to their organizations (Özdayı, 2001). Delegation of authority is when administrators empower others to engage in business and other organizational activities. Authority delegated to subordinates or other administrators does not mean that the delegator abdicates authority. Authority belongs to the delegator in the last instance. Delegation of authority includes discontinuous or continuous authorization of someone else for the purpose of performing certain duties

or making various decisions (Mucuk, 1997). Currently, organizations that are involved in the business structure more endeavor to gain an advantage in a competitive attitude and to increase productivity and efficiency in their own structure. The realization of “delegation of authority” is also considered among the important elements of indicators of institutionalization in order to achieve competitive advantage, productivity and efficiency (Karavardar, 2011). The perspective towards delegation has also changed with the effect of concepts related to contemporary management practices and methods such as learning organization, total quality management, local government, and lean thinking system of management. Delegation of authority helps organizations struggle to exist in today's complicated and highly active world to use their human resources accurately (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1998). The concept of authority, which contemporary management approaches see as a necessity, enables the administrator to deal with prioritized tasks (Elma, 2014). In the effective decision-making process, which is the benchmark of the management process, there are important questions such as whether the authority should be delegated, when, how and to whom it will be delegated. Based on these questions, the decisions regarding the delegation of authority are determinant in the efficiency of the administration (Wells, 1993: 14). It is thought that delegation of authority is a good way to increase organizational efficiency and increases organizational dynamism due to its contribution to rapid decision-making process. However, despite this situation, the inability of administrators to be open to new ideas is expressed as an obstacle against the delegation of authority (Bursalioğlu, 2002). Stating that delegation of authority is a learnable skill, Jenks and Kelly (1995) say that administrators can learn this skill if they put in effort.

Work Engagement

Work engagement is defined as the individual's involvement in the work, and physical, cognitive and affective commitment to the job (Kahn, 1990). It refers to the high level of commitment and intrinsic motivation of employees to their jobs. This enables them to identify with their work and to devote themselves to their work (Sawang, 2012). The concept of work engagement, which can be briefly defined as the enthusiasm felt by the employee while carrying out his job, includes the integration of employees with their jobs, higher motivation to work than others, and more effort to achieve organizational goals and interests (Roberts & Davenport, 2002). In the studies conducted on the concept, it is emphasized that engagement consists of three dimensions. These three dimensions or components respectively refers to the physical resources that enable employees to be energetic while performing the work, the emotional resources that ensure their dedication and their concentration on the job which they are dealing with (May, Gilson & Harter, 2004). Although there are studies examining the engagement in a single dimension (Saks, 2006), the dimensioning model that is most frequently used in the literature and can be said to be accepted in this sense belongs to Schaufeli, Salanova, Gonzales, and Bakker (2002). This model consists of dimensions of vigor, dedication and absorption. Vigor refers to the employee's high level of energy and mental vigor, their willingness to fulfill duties, and their determination to cope with the difficult conditions they face while doing their job. Dedication includes the employee's sense of pride, inspiration, enthusiasm and caring for the job. Absorption is the dimension that includes the employee's

concentration on the job, the thought that the time spent at work is short and that it passes quickly (Schaufeli et al., 2002). In short, work engagement expresses the employee's commitment to the organization and the profession, the satisfaction and enthusiasm he feels while doing his job (Özer, Saygılı, & Uğurluoğlu, 2015).

The Relationship between the Delegation of Authority and Work Engagement

When the literature is examined, it is not encountered with any study that directly examines the relationship between delegation of authority and work engagement. On the other hand, it has been observed that there are studies in Turkey that show teachers' perceptions of delegation of authority regarding their administrators or examine the levels of delegation of administrators through the perceptions of administrators. Yücel (2006) researched the problems faced by primary school administrators in the practice and delegation of authority in the study. Gavuz (2008) conducted a study examining the relationship between the leadership styles of primary school administrators and their level of delegation of authority. Koçak (2011) conducted a study on teachers' perceptions of delegation of authority, autonomy and accountability. Öztürk (2015) has a study examining elementary and middle school administrators' use of authority and the problems they experience. There are many studies abroad regarding the delegation of authority. Marks and Louis (1999) examined the relationship between teacher empowerment and organizational learning capacity in their research. Jung and Sosik (2002) conducted a study named "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance." Bogler and Somech (2004) examined the relationship between empowerment of teachers, their organizational commitment, their commitment to the profession, and their organizational citizenship. Zembylas and Papanastasiou (2005), in their study examining the relationship between Cypriot teachers' job satisfaction and empowerment, found that teachers' job satisfaction is related to teachers' empowerment. Squire-Kelly (2012) conducted a study explaining the relationship between teacher empowerment and student achievement. Kimwari, Chirure, and Omondi (2014) carried out a research that included strategies, restrictions and recommendations on teacher empowerment in education. Jiang, Li, Wang, and Li (2019) examined the relationships between empowerment, job satisfaction and organizational climate perceptions of kindergarten teachers in their study. The aforementioned studies in the literature show that the concept has a substructure that can affect teachers' perceptions in terms of engagement, and has an important content in terms of scientific research. In addition to this, the low number of studies conducted with teachers on the concept of work engagement is another significant issue. For this reason, it is thought that this study will contribute to the relevant literature and will present new ideas to the relevant researchers in terms of developing strategies to increase the efficiency of the teachers in educational organizations. In the light of the information above, the purpose of this study is to examine the role of school administrators' delegation levels of authority on teachers' engagement behaviors working in official primary education institutions in Rize. For this purpose, answers to the following questions were sought:

1. What are the teachers' perception levels regarding the school administrators' delegation levels of authority?

2. What are the teachers' perception levels about work engagement?
3. Is there a significant relationship between teachers' perceptions regarding school administrators' delegation levels of authority and teachers' perceptions of work engagement?
4. What is the impact level of teachers' perceptions regarding school administrators' delegation levels of authority on teachers' perceptions of work engagement?

METHOD

Research Model

In the current study, the correlational survey model was preferred, which is one of the general survey models because it aims to reach some general judgments about a multi-element population. Correlational researches enable the explanation of the complexity in human behaviors by basing on phenomena. Therefore, it can be revealed the relationship between several consecutive behavioral patterns and the variables that define behaviors (Fraenkel, Wallen, & Hyun, 2015; McMillan & Schumacher, 2014). Correlational survey models aim to determine whether there is a change between at least two variables, and if so, what the level is (Karasar, 2018).

Population and Sample

The population of the research consists of teachers working in elementary and middle schools in Rize and its districts in the 2020-2021 academic year. The simple random sampling method, in which all individuals have the opportunity to participate in the sample, was preferred in the study. Following the necessary permissions from the Rize Provincial Directorate of National Education, 401 participants from 9 different districts were reached through the online questionnaire filling method.

Below is information about the variables of gender, age, educational status, and period of service of the teachers who constitute the sample of the study:

According to the gender status of the teachers participating in the study, 237 (59.10%) of them are female and 164 of them (40.90%) are male. Regarding their ages, 25 (6.23%) are 25 years and younger, 176 (43.89%) are 26-35 years old, 133 (33.16%) are 36-45 years old, and 67 (16.70%) are between the ages of 46-55. When the educational status is examined, it is figured out that 344 (85.78%) have an undergraduate education, and 57 (14.21%) have a graduate education. Lastly, in relation to the period of service, there are 217 (54.11%) teachers between 1-5 years, 120 (29.92%) with 6-10 years of service, 64 (15.96%) teachers who have worked for 11 years or more.

Data Collection Tools

"Personal and Professional Information Form" was used to reach the demographic information of the teachers participating in the study. In order to determine the school administrators' delegation level of authority through

teachers' perceptions, it was used "School Participant Empowerment Scale" which was adapted into Turkish by Gavuz (2008). This scale has 6 dimensions named "self-efficacy, status, impact, autonomy, decision-making, professional growth" and 29 items. The scale, which was created with a five-point Likert-style rating scored as "1-never, 2-rarely, 3-sometimes, 4-generally, 5-always", was translated into Turkish by 4 academicians who are familiar with the research subject. In order to determine the language equivalence of the translation of the scale, 27 English teachers from 12 different educational institutions were reached, and the English and Turkish version of the scale was delivered to the participants. In the comparison of the questionnaires, the 12th item that showed a significant difference was removed from the scale by using the Wilcoxon test. The results of the reliability analysis of the scale were carried out, and as a result, items 13 and 19 showing low correlation values were also removed from the scale. The construct validity of the scale was examined by the application of exploratory factor analysis (EFA). As a result of the analysis, it was decided to exclude items 1, 2, 7, 11, 17 and 25 from the scale, and it was observed that the scale was collected in 6 dimensions as in the original. Cronbach's Alpha coefficients for the dimensions of the scale were found to be sufficient. It was also stated that the Cronbach's Alpha value regarding the general internal consistency of the test was found as 0.94, and the reliability value was sufficient.

In order to determine the teachers levels of work engagement, the "Utrecht Work Engagement Scale" developed by Schaufeli (2001) and adapted into Turkish by Köse (2015) was used. It is seen that the researcher complied with the standard practices of adaptation process of the measurement tool. In the measurement tool which is considered to be a five-point Likert style, there are five categories that include grading related to the participation levels in items. A scoring system from 1 to 5 was established by starting from the level indicating the totally disagreement with the item. A study was also conducted in order to test the reliability of the measurement tool. The study in question was designed to be double of the number of items on the scale, and was tested with 150 participants. The scales that came from the participants and were understood to be answered correctly were evaluated. It was stated that some items (13, 16 and 17) were coded as negative items in the measurement tool, and it was stated that the SPSS software was used in the reliability tests. As a result of the research, it was seen that the Cronbach's Alpha value of the measurement tool was 0.94. Necessary permissions were obtained from the aforementioned researchers via e-mail for the use of the scales.

Reliability and Validity Analyses

In order to determine the reliability level of the research scales, a reliability analysis was performed by calculating the Cronbach's Alpha coefficients of internal consistency. Before this process, it was examined assumptions such as sample size, missing values, normal distribution which need to be tested and verified.

Delice and Ergene (2015) state that the scales should be conducted to a sufficient number of people in accordance with their objectives, therefore, in the representation of the variables, the effect of the group which the scale will be carried out to gains importance in the studies of development or adaptation. According to them, the number of individuals to whom the scales will be conducted varies depending on the number of items.

Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, and Demirel (2012) think that the size of the sample should be at least 5 times larger than the number of items. This is a commonly accepted approach. When considered the scales used in the study, there are 29 items in the "School Participant Empowerment Scale" and 17 items in the "Utrecht Work Engagement Scale". Therefore, the inclusion of 401 teachers in the sample of the study indicates that the views about the sample size ($29 \times 10 = 290$ and $n = 401$) were confirmed.

Listwise deletion method is recommended in cases where the sample size is large and data loss is low so as to avoid significant differences in the results (Bayram, 2020). This method creates a complete set of data and enables statistical operations over it (Işıkoğlu, 2017). Due to these considerations, 16 missing values were eliminated from the data set by listwise deletion method before proceeding to the analysis of the data in the study. Therefore, the process of the analysis was conducted on the data of 401 participants.

The calculation results for the Cronbach's Alpha coefficients of the overall total of the School Participant Empowerment Scale and its own effectiveness, status, influence, autonomy, decision-making and professional development dimensions are shown in Table 1.

Table 1. Reliability Coefficients Calculated for the Total and Dimensions of School Participant Empowerment Scale

School Participant Empowerment Scale	Numbers of Items	Cronbach's Alpha
Self-Efficacy	8	0.77
Status	7	0.87
Impact	5	0.87
Autonomy	4	0.75
Decision-Making	3	0.72
Professional Growth	2	0.86
Total	29	0.94

When the Cronbach's Alpha test results of internal consistency in Table 1 are examined in terms of dimensions, it can be seen that there are self-efficacy ($\alpha = .77$), status ($\alpha = .87$), impact ($\alpha = .87$), autonomy ($\alpha = .75$), decision-making ($\alpha = .72$) and professional growth ($\alpha = .86$). Cronbach's Alpha internal consistency value for the total of the scale was determined as ($\alpha = .94$). In addition, the value of the scale belonging to Gavuz (2008) is ($\alpha = .94$). The results show that the reliability level of the scale is high.

In the Table 2, it is shown results of the calculation for the Cronbach's Alpha coefficients of the overall total of the Utrecht Work Engagement Scale and its dimensions of workview and continuance for work.

Table 2. Reliability Coefficients Calculated for the Total and Dimensions of Utrecht Work Engagement Scale

Utrecht Work Engagement Scale	Number of Items	Cronbach's Alpha
Workview	14	0.95
Continuance for Work	3	0.61
Total	17	0.94

When the Cronbach's Alpha test results of internal consistency in Table 2 are examined in terms of dimensions, it can be seen that the dimension of workview was calculated as ($\alpha = .95$) and the dimension of continuance for work was calculated as ($\alpha = .61$). Cronbach's Alpha internal consistency value for the total of the scale was

determined as ($\alpha = .94$). In addition, the value of the scale belonging to Köse (2015) is ($\alpha = .94$). Based on the results, it is understood that the reliability level of the scale is high.

Data Collection and Analysis

This study is found ethically appropriate by Recep Tayyip Erdogan University Humanistic Sciences Ethics Committee with regards to 18.08.2020 dated and 2020/80 numbered assembly. Data are started to be collected with 10.09.2020 dated and 12471793 numbered approval of National Education Directorate of Rize. Due to the "Covid-19 pandemic" experienced around the world and in Turkey, the questionnaires were transformed into an online format that teachers could fill out. Teachers were reached via online platforms through school principals, and they were able to fill out the questionnaire on a voluntary basis. The data obtained as a result of the research were analyzed using the SPSS 23.0 software package. The characteristics of the research sample were revealed as a result of calculating the frequency and percentage values of the variables collected through the Personal and Professional Information Form. When the skewness and kurtosis values are between -1.5 and +1.5, it is accepted to be a normal distribution (Tabachnick and Fidell, 2013). Based on the skewness and kurtosis values, it is understood that the data follow a normal distribution. After this process, a correlation analysis was carried out so as to reveal the relationship between teachers' perceptions of school administrators' delegation levels of authority and teachers' level of work engagement. An analysis of simple linear regression was carried out in order to identify the role of the perceptions about delegation levels on the behavior of work engagement.

FINDINGS

This section includes, firstly, the perceptions of teachers on delegation of authority and their work engagement processes, then the correlation between these concepts, and finally the results of the regression analysis revealing the effect of delegation of authority on the work engagement.

Teachers' perceptions of school administrators' delegation levels of authority are presented in Table 3.

Table 3. Teachers' Perceptions Regarding School Administrators' Delegation Levels of Authority

Yetki Devri	N	\bar{X}	SS	Levels
Self-Efficacy	401	4.37	.46	Generally
Status	401	4.25	.53	Generally
Impact	401	3.99	.64	Sometimes
Autonomy	401	4.45	.54	Generally
Decision-Making	401	3.87	.74	Sometimes
Professional Growth	401	4.22	.74	Generally
Total of Delegation of Authority	401	4.19	.47	Generally

In Table 3, arithmetic means of teachers' perceptions regarding school administrators' delegation levels of authority was examined. It is figured out that they are $\bar{X}=4.37$ for self efficacy, $\bar{X}= 4.25$ for status, $\bar{X}= 3.99$ for impact, $\bar{X}= 4.45$ for autonomy, $\bar{X}=3.87$ for decision-making, and $\bar{X}= 4.22$ for professional growth in terms of dimensions. Teachers' total perceptions of delegation are at the level of "generally".

Teachers' perceptions about levels of work engagement are presented in Table 4.

Table 4. Teachers' Perceptions Regarding Levels of Work Engagement

Work Engagement	N	\bar{X}	SS	Levels
Workview	401	4.36	.57	Agree
Continuance for Work	401	1.57	.63	Totally Disagree

In Table 4, it was examined arithmetic means of teachers' perceptions regarding levels of work engagement. It is figured out that they are \bar{X} =4.36 for workview, \bar{X} = 1.57 for continuance for work in terms of dimensions, and the dimension of workview is in the highest level.

In Table 5, it is presented the findings of the correlation analysis carried out to determine the relationship between teachers' perceptions regarding school administrators' level of delegation of authority and teachers' levels of work engagement.

Table 5. The Relationship Between Dimensions of Delegation of Authority and Work Engagement

	Self-Efficacy	Status	Impact	Autonomy	Decision-Making	Professional Growth	Total of Delegation of Authority	Workview	Continuance
Self-Efficacy	1								
Status	,700**	1							
Impact	,583**	,635**	1						
Autonomy	,613**	,629**	,615**	1					
Decision-Making	,413**	,520**	,589**	,556**	1				
Professional Growth	,440**	,436**	,457**	,403**	,455**	1			
Total of Delegation of Authority	,762**	,812**	,827**	,795**	,780**	,710**	1		
Workview	,586**	,569**	,493**	,574**	,445**	,386**	,638**	1	
Continuance for Work	-,442**	-,398**	-,348**	-,448**	-,397**	-,299**	-,491**	-,587**	1

**p<.01

The views of Köklü, Büyüköztürk and Çokluk (2006) on interpreting the correlation statistics are as follows: While 0.00 means the absence of the relationship, 0.01-0.29 means low level, 0.30-0.70 medium level, 0.71-0.99 high level and 1.00 means a perfect relationship. When table 5 is examined in line with this information in the literature, a moderate positive relationship between the delegation of authority and the workview has been found [r=.638, p<.01]. On the other hand, it is seen that there is a significant negative relationship between the delegation of authority and continuance for work [r=-.491, p<.01]. There is a moderate positive correlation with workview and the dimensions of self-efficacy [r=.586, p<.01], status [r=.569, p<.01], impact [r=.493, p<.01], autonomy [r=.574, p<.01], decision-making [r=.445, p<.01] and professional growth [r=.386, p<.01]. A moderate negative correlation was found between continuance for work and the dimensions of self-efficacy [r=-.442, p<.01], status [r=-.398, p<.01], impact [r=-.348, p<.01], decision-making [r=-.397, p<.01] and autonomy [r=-.448,

$p < .01$]. It was also understood that the dimension of continuance for work has a weak negative relationship with the professional growth [$r = -.299, p < .01$].

A regression analysis was conducted in order to examine the effect of delegation of authority on the workview, which is one of the dimensions of work engagement. The findings are presented in Table 6.

Table 6. Results of Regression Analysis Regarding the Effect of Delegation of Authority on Workview

Variable		B	Std. Error	B	T	p
Delegation of Authority	Constant	1.105	.198		5.571	.000
	Workview	.778	.048	.638	16.530	.000
			R = .638	R ² = .406	F ₍₁₋₃₉₉₎ = 273.231	p = .000

According to the results of regression analysis in Table 6, delegation of authority significantly predicts the dimension of workview of work engagement [$R = .638, R^2 = .406, F(1-399) = 273.231, p = .000$]. Therefore, it can be said that the delegation of authority explains 40% of the total variance of workview.

Regression Analysis was carried out in order to examine the effect of delegation of authority on "continuance for work", one of the dimensions of work engagement. Findings are presented in Table 7.

Table 7. Results of Regression Analysis Regarding the Effect of Delegation of Authority on Continuance for Work

Variable		B	Std. Error	B	T	p
Delegation of Authority	Constant	4.345	.248		17.548	.000
	Continuance for Work	-.661	.059	-.491	-11.246	.000
			R = .491	R ² = .241	F ₍₁₋₃₉₉₎ = 216.476	p = .000

Based on the results of regression analysis in Table 7, delegation of authority significantly predicts the dimension of continuance for work of work engagement [$R = .491, R^2 = .241, F(1-399) = 216.476, p = .000$]. Consequently, it can be said that the delegation of authority explains 24% of the total variance of continuance for work.

CONCLUSION and DISCUSSION

Teachers' overall perceptions of their administrators' levels of delegation of authority are at the level of "generally". When the perceptions regarding to the sub-dimensions of the scale are evaluated, it is found out that the highest value is in the dimension of autonomy and the lowest value is in the dimension of decision-making. In line with these findings, it can be said that school administrators are willing to delegate of authority to teachers and want them to act autonomously, however they do not include teachers enough in decision-making processes or exhibit a supportive attitude. It can be thought that this may be related to the fact that decision-making authority is an issue which administrations do not want to share. In the relevant literature,

Özdayı (2001) evaluated the relationship between the delegation of authority and anxiety levels of educational administrators in terms of efficiency, and reached a conclusion that could shed light on the difference between the dimensions of autonomy and decision-making. In the study, it was stated that the majority of the administrators (67.5%) were willing for delegation of authority to their subordinates in the work that necessitates hard effort, however, it was found that almost half of them (46%) tended to protect their areas of responsibility. This was evaluated as a contradiction. In the literature, it is stated that administrators are unwilling to delegate the authority to the subordinates because of several administrative-organizational reasons (Papatya, 1997). Although it is mentioned about obstacles arising from superiors or subordinates or related to legal status, there are also researchers who consider the delegation of superior authority as the top of the obstacles (Elma, 2014). Eren (1981) clarifies this issue by talking about executive selfishness. There are situations such as the administrators seeing themselves as insignificant and feeling diminished in terms of sense of self if they delegate the authority. However, it can be seen that administrators think that they will do the work best. In such a case, delegation of authority ceases to be a need in the eyes of the administrator, and turns into an unnecessary administrative process and becomes impossible. It is stated that there may be some other obstacles such as administrators' desire to continue their routines in the decision-making process, their beliefs that they do a job best, views which the delegation of authority will create a gap in the work, and fear of losing control. In addition, young administrators are thought to be unwilling to delegate authority due to their desire to gain prestige (Papatya, 1997). Short and Greer (1997) also mention the psychological side of the process by stating that teachers have to believe that their opinions are noticed and that their decisions will have a significant impact on decision-making. In conclusion, considering the close relation of autonomy (Metek, 2002), which is interpreted as acting autonomously and freely of teachers in some activities in the school and classroom, with decision-making, it can be said that administrators should change their understanding of delegation and increase teachers' participation in decision-making processes.

When examined the dimensions of status and professional growth, the findings indicate that administrators are generally willing to delegate their authority to teachers. The levels of delegation of school administrators can be evaluated by looking at the items of the dimension of Status as follows: In general, administrators make teachers feel they have the ability to do things by delegating them about their professional responsibilities, help them develop beliefs that they are effective, and treat them like professionals. According to the sub-items of the dimension of professional growth, administrators generally exhibit an attitude that makes teachers feel that they are willing to promote a professional growth, and that they care about continuing teachers' learning process. When the items in the dimension of Impact are evaluated, it is understood that by taking the advice of teachers, administrators provide a supportive attitude in their coming up with innovative ideas, enabling them to make a difference, and increasing their impact on their colleagues and students at a level which can be called "sometimes".

Teachers' behaviors of work engagement were analyzed through the dimensions of the workview and continuance for work. While teachers' general perceptions of behaviors of work engagement in the dimension of workview are at the level of "I agree", they are at the level of "totally disagree" in the dimension of the continuance for work. According to the results in the workview, teachers think that they exhibit high level of behaviors of work engagement. However, in the dimension of continuance for work, it is figured out that teachers make evaluations at a low level, which can be considered as contradictory to the aforementioned result. Based on the items in the dimension of continuance for work, teachers think that their profession is a work that can be done by everyone, that they will not hesitate to leave their jobs and they will not resist to overcome problems they encounter in their work. It can be said that this view may be related to the gradual decrease in the prestige of the teaching profession in the society, the low economic return of the profession, and the teachers' not being appreciated properly despite their high performance. There are some studies in the literature that support this interpretation. Eren (2001) refers to the close relationship of individual productivity with the economy. Referring to the need for economic protection of the employees to maintain their permanent income, the researcher states that economic security will have a positive effect on the pleasure of work and job satisfaction of the employee. Günbayı (1999), in a study conducted on teachers' job satisfaction, associates the low job satisfaction of teachers with the low payment. The same study mentions the need to improve salaries and social welfare in order to increase teachers' job satisfaction. Üstüner (1999) states in the study which was examined the sub-dimensions of teachers' morale that the lowest value was in the salary dimension. Sağlam and Çiçek Sağlam (2005) emphasizes that the first issue to be resolved in order for teachers to engage in their jobs and to increase their productivity is to enhance the financial attractiveness of the profession. In addition, in their studies, they mention that there are factors such as appreciation, respectability, trust, justice and participation which are more effective than money in motivating employees in developed countries. They explain this situation through turning to some factors related to meeting the psycho-social needs of an individual who has reached a certain economic satisfaction. Tunacan and Çetin (2009) also investigated the issue of salaries in their study regarding the factors affecting teachers' job satisfaction, and stated that teachers were not satisfied with their salaries in any period of their professional career. There are studies explaining that the job satisfaction of teachers working in public schools is lower than teachers working in private schools (Taşdan & Tiryaki, 2008). In addition, there are some studies that comply with the research results of Şahin (2013), which examines the general job satisfaction levels of teachers and states that teachers experience job dissatisfaction in terms of the salary (Crossman & Haris, 2006; Demir, 2001; Demirel, 2006). Dursun, Dursun Çalışan, and Baş (2017) examined the effect of employees' perceptions regarding their salaries on their organizational commitment. Research results revealed that the salary has a direct effect on job satisfaction. These studies point out the importance of the salaries people get in their attitudes towards their jobs. Therefore, the issue of salary should not be ignored while developing strategies to increase teachers' engagement behaviors.

In this study, the effect of delegation levels of school administrators on teachers' behaviors of work engagement was examined through the dimensions of Utrecht Work Engagement Scale. According to the findings, delegation

of authority is a significant predictor of the dimensions of workview and continuance for work. Delegation of authority is an important variable that explains 40% of the total variance of the workview and 24% of the variance of the continuance for work.

In the study, there was found a significant, moderate and negative relationship between delegation of authority and continuance for work which is the second dimension of the scale while a significant, moderate and positive relationship was found between delegation of authority and the workview which is the first dimension of the work engagement scale. There is a significant, moderate and positive relationship between self-efficacy, impact, autonomy and decision-making which are the dimensions of School Participant Empowerment Scale and the workview which is a dimension of Utrecht Work Engagement Scale. On other hand, a significant, weak and positive relationship was found between the aforementioned dimensions of School Participant Empowerment Scale and professional growth which is the another dimension of Utrecht Work Engagement Scale. A negative and weak relationship is observed between the dimensions of status, impact, decision-making and professional growth and the dimension of continuance for work while a significant, moderate negative relationship is detected between the dimensions of self-efficacy and autonomy, and continuance for work.

Research results show that the level of delegation has a positive effect on teachers' workview. In other words, as the perception of teachers to be delegated by school administrators increases, their workview also increases positively. It is understood from the results that administrators should act quite carefully in terms of delegation of authority while trying to change teachers' perceptions of work engagement. According to the results of the research, while the dimensions of the delegation of authority have a positive effect on teachers' perceptions of workview, they have a negative effect on the dimension of continuance for work. The existence of this negative relationship between the dimensions of delegation of authority and the continuance for work may seem contradictory, but it can be attributed to different reasons. There are, for instance, studies which state that the work engagement has both positive and negative results (Armor & Taylor, 1998; Bakker et al., 2011; Temel, 2006; Vancouver et al., 2002). Bakker et al. (2011) consider workaholicism as one of the negative consequences of work engagement. They express that workaholics can impair their health because of being involved in their work, and they may disrupt their relationships with their family and social environment or bring them to the edge of breaking away. It is stated that workaholics may experience unpleasant situations such as a divorce due to disruptions in family life. Armor and Taylor (1998) state that work engagement causes an unrealistic optimism and leads employees to resist their jobs. It should be taken into account that delegation of authority has an aspect increasing the workload of teachers, and it may negatively affect their willingness to continue their work. In this sense, the authorization of engaged teachers by the school administrators to perform certain tasks may cause to work harder with the desire to accomplish the task and thus more tired, and it may also reduce their willingness to continue the job due to the anxiety of not achieving the job at the desired level. There are some studies asserting that the feeling of burnout is more common in people who are administrators in professions with human responsibilities (Bryne & Hall, 1989; Ensari & Tuzcuoğlu, 1995; Ergin, 1995; Maslach & Zimbardo,

1982; Perlman & Hartman, 1982). It should be noted that there are some studies stating that work engagement is the opposite of burnout (Ardıç & Polatçı, 2009; Uyar & Güzel, 2019). Therefore, it should be considered the fact that in schools whose object is human, delegation of authority is a situation that increases the responsibility significantly, and an uncontrolled authorization process may ruin teachers psychologically. In brief, it is thought that some tasks, which are out of the profession and can be described as drudgery, given to teachers under the name of delegation may negatively affect their perceptions of continuance for work by increasing their sense of burnout. Additionally, there are some cases affecting teachers' perceptions of continuance for work such as not defining the work that will be a subject of delegation in an accurate and a proper way, not exactly explaining the objectives of the delegated job, not knowing the duration of the task the teacher has taken, not providing adequate guidance on what resources to benefit, and insufficient flow of information. Therefore, school administrators should act balancedly by considering different variables in the process of delegation of authority, and they should seek ways to increase both the teacher's perceptions of workview and continuance for work together.

The results of the research gain a special importance in terms of indicating the difference between teachers' workview and their willingness to continue that profession. In today's world where expectations for education are increasing and diversifying, school administrators should be aware of administrative variables such as delegation of authority triggering teachers' behaviors of work engagement in order to ensure that teachers work by engaging in the work. At the same time, they should act by adopting contemporary management approaches instead of classical management approaches.

RECOMMENDATIONS

The implications presented to the practitioners and researchers based on the data of the research results are as follows:

1. Research results indicate that school administrators' perceptions of delegation of authority are in a good level. Administrators who are lean towards delegating authority in the dimension of autonomy should make teachers more participatory in decision-making processes and make them feel that they are effective in the decisions taken.
2. It is important for school administrators to pay attention to the equality of authority and responsibility. When school administrators assign a task to teachers, they should delegate enough authority to fulfill the responsibility. It can be said that teachers who have more responsibilities than their authority will be under psychological pressure, they will have an anxiety of failure and as a result, their behaviors of work engagement will be negatively affected. It should be kept in mind that the misconduct may arise if the authority exceeds the responsibility.
3. Delegation of authority is critical for the structures of contemporary management approaches that are not centralized, and bring expertise to the fore. However, the delegation process has a number of

obstacles. One of them is the attitude of administrators and subordinates. Therefore, it should be minimized the obstacles caused by the administrator and subordinate in the delegation of authority. For this, new arrangements can be made on legal grounds such as laws, regulations and by-laws.

4. According to the results of the research, administrators generally lean towards delegating teachers to work related to their professional responsibilities by making them feel that they are a professional. They also support teachers in matters related to their professional growth. However, they still do not show a supportive attitude enough for teachers to present innovative ideas and increase their impact on their colleagues and students. It may negatively affect teachers' behaviors of work engagement. Hence it can be stated that administrators should demonstrate a tolerant management approach and create a school climate in which teachers can show their individual differences.
5. In the two dimensions of Utrecht Work Engagement Scale, it was observed that teachers' workview is positive, but the same teachers' willingness to continuance for work was low. Teachers' workview should be reinforced by increasing their desire to continue the profession. In this sense, the economic returns of the teaching profession can be improved. In order to increase the prestige of teachers in the society, positive news can be brought to the fore in printed and visual media platforms. Teachers should be prevented from being delegated in jobs that can be called drudgery in violation of laws and by-laws, and administrators should be willing to share their authority with teachers in issues to benefit from their professional knowledge.
6. School administration is not considered as a profession in Turkey. Without any special training, administrators are appointed to schools mostly through an examination based on legislative knowledge. In this sense, it is clear that school administrators need training to use administrative instruments effectively. It should be made compulsory for a teacher who wants to be a school administrator to get training on the educational administration.
7. The relationship between the perceptions of delegation of authority of teachers working in private schools and their work engagement can be examined by relating it to the perceptions of teachers working in public schools.
8. Teachers' perceptions of their administrators and school administrators' perceptions of themselves about delegation of authority can be handled comparatively.

Limitations of the Study

The limitations of the study while investigating the main and sub-problems are as follows:

1. The research is limited to the 2020-2021 academic year.
2. The research is limited to the answers given by teachers to the measurement tools.
3. The research is limited to the sample consisting of teachers working in primary education institutions in Rize to represent the population of the study

ETHICAL TEXT

In this article, the journal writing rules, publication principles, research and publication ethics, and journal ethical rules were followed. Responsibility for any violations that may arise regarding the article belongs to the author (s).

Authors Contribution Rate: In this study, the first author contributed 60% and the second author contributed 40%.

REFERENCES

- Albrecht, S. L. (2010). *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Alpugan, O. (1998). *İşletme bilimine giriş*. PER Yayınları.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2009), 21-46.
- Armor, D. A., & Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-regulation. *In Advances in experimental social psychology*, 30, 309-379.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bal, E. A. (2008). *Öz-yeterlilik, ortamsal faktörler ve esenlik: İşe gönülden adanmanın etkisi* [Doktora Tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Bayram, İ. (2020). *Kayıp veri ile baş etme yöntemlerinin güvenilirlik kestirimleri üzerine etkisi* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Blanchard, W., Carlos J. P., & Randolph A. (1998). *Yetki devri bir dakikadan fazla zaman alır*, (Çev. G. Dokutan), Epsilon Yayıncılık.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*, Detay Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Byrne, B. M., & Hall, L. M. (1989). An investigation of factors contributing to teacher burnout: The elementary, intermediate, secondary, and postsecondary school environments. *Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting*, San Francisco.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Crossman, A., & Haris P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46.
- Dalay, G. (2007). *The Relationship Between The Variables Of Organizational Commitment And Job Involvement* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Delice, A., & Ergene, Ö. (2015). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelenmesi: Matematik eğitimi makaleleri örneği. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının ölçülmesi* [Yüksek Lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri* [Yüksek Lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derdiman, C. & Uysal, Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *U.Ü. Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(27), 251-277.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., & Baş, Y. (2017). Çalışanların iş doyumunu, yönetim ve ödüllendirme beklentileri ve ücret ve sosyal olanaklar ile ilgili algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: tekstil sektörü örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 926-941.
- Elma, C. (2014). Yönetimsel etkinliğin bir göstergesi olarak yetki devri. İçinde C. Elma & K. Demir (Eds.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (ss. 193-213). Anı Yayıncılık.
- Ensari, H. & Tuzcuoğlu, S. (1995). Marmara Üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılmaları ve kişilik özelliklerinin rolü. *Öneri Dergisi*, 2(11), 51-63.
- Eren, E. (1972, Kasım). *Yönetimde yetki ve sorumlulukların dağıtımı ve Ereğli kömür işletmeleri örgütündeki uygulamalar*. Zonguldak Ereğli Kömür İşletmelerindeki panelde sunulan bildiri.
- Eren, E. (1981). *İşletme ve yönetim sistemleri*. Sakarya Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 37-50.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Fişek, K. (2010). *Yönetim*. Kilit Yayınları.

- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2015). *How to design and evaluate research in education*. Mc Graw Hill Education.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gavuz, Ş. (2008). *İlköğretim okulları yöneticilerinin liderlik tarzları ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Günbayı, İ. (1999). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Işıkoğlu, M. A. (2017). *Kayıp veri ile baş etme yöntemlerinin ölçme değişmezliğine etkisi açısından karşılaştırılması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Jenks, James, M., & Jhon M. Kelly. (1995). *Dont do delegate: The secret power of successful managers*. Kogan Page.
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: A Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257-270.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeleri teknikler*. Nobel Yayıncılık.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı doğru kullanma*, (Çev. E. Koparan). Remzi Kitabevi.
- Kimwarye, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(2), 51-56.
- Koçak, E. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin algılarının belirlenmesi [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Köklü, N., Büyükoztürk, Ş. & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal bilimler için İstatistik*. Pegem Yayınları.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki* [Doktora tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Lee, T. H. (1995). Toplam kalite yönetimi ve liderlik (Çev. O. Pazarcık), *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 17-24.
-

- Lockwood, N.R., SPHR, GPHR, M.A. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management, SHRM Research*.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology, 60*(3), 541-572.
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1999). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. *Educational Administration Quarterly, 35*(5), 707-750.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G.(1982), *Burnout – the cost of caring, prentice-hall, inc.* Englewood Cliffs.
- Maslach, C., & Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout.* Jossey- Bass Publishing.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11–37.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry.* Pearson Education Limited.
- Mete, Y. A. (2002). *İlköğretim okullarında öğretmen yetkilendirmesi* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Mucuk, İ. (1997). *Modern işletmecilik.* Türkmen Kitabevi.
- Mullins, L. J. (1990). *Management and organizational behavior.* Pitman Publishing.
- Öner, Z. H. (2008). The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özdayı, N. (2001). Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13*, 151-164.
- Özer, Ö., Saygılı, M., &Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business ve Management Studies: An International Journal, 3*(3), 261-272.
- Öztürk, İ. (2015). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Papatya, G. (1997). İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli-motivasyon kuramları bağlamında. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 127-146.
- Perlman, B. & Hartman, E. A. (1982), Burnout: summary and future research. *Human Relations, 35*(4), 283-305.
- Ravikumar, T. (2013). A study on impact of team work, work culture, leadership and compensation on engagement level of employees in MSMEs in India. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2*(8), 175-185.
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today, 29*(3), 21.
- Sağlam, M. & Sağlam, A. Ç. (2005). Öğretmenlik mesleğinin maddi yönüne ilişkin genel bir değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3*(3), 317-328.
-

- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şakar, N. (2013). Yetki-güç ve yetki devri. İçinde C. Koparal & İ. Özalp (Eds.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss. 70-93), Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support?. *International Journal of Manpower*, 33(2), 178-186.
- Schaufeli, W. B. (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., Gonzalez, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit*.
- Short, P. M., & Greer, J. T. (1997). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Squire-Kelly, V. D. (2012). The Relationship between Teacher Empowerment and Student Achievement. *Electronic Theses and Dissertations*. 406.
- Strong, E. P. (1981). *Yönetim kavramı* (Çev. İ. Özalp & C. Koparal). Eskişehir Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi Yayınları.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Allyn and Bacon.
- Taşdan, M. & Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104-127.
- Topaloğlu, M. & Koç, H. (2007). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- Tunacan, S., & Çetin, C. (2013). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29 (29), 155-172.
- 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.
- Üstüner, M. (1999). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede kullandıkları güçler ve öğretmen morali* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Uyar, S., & Güzel, Ş. (2019). İşe angaje olma kavramı, tükenmişlik ile ilişkisi ve sonuçları. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 44-52.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of applied psychology*, 87(3), 506.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki devri*, (Çev. V. Üner). Rota Yayınları.
-

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Yücel, Z. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar: Denizli ili örneği* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 433-459.
- Zeytinoglu, R. (1974). Yönetimde yetki devri, *İşveren*, 12(11), 11- 19.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETKİ DEVRİ DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞE ANGAJE OLMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ROLÜ¹

Öz

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine yönelik algıları ile işe angaje olma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Rize il merkezi ve ilçelerindeki resmi ilköğretim, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak, örneklem oluşturma yoluna gidilmiş ve 417 öğretmen araştırma grubuna dâhil edilmiştir. Araştırmada dizin silme yöntemi ile 16 veri, analizlere geçmeden önce veri setinden çıkartılmıştır. Dolayısıyla 401 adet veri ile analiz işlemine geçilmiştir. Araştırmanın verilerini elde etmek için Gavuz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanıp maddeleri yeniden düzenlenen, 6 boyutlu ve 29 maddelik "Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği" ile Köse (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 2 boyutlu ve 17 maddelik "İşe Angaje Olma Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere ise araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu" aracılığıyla erişilmiştir. Okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla korelasyon; yetki devri düzeyi algısının işe angaje olma davranışı üzerindeki rolünün anlaşılması amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin yetki devretme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının iyi düzeyde; öğretmenlerin işe angaje olma algılarının işe bakış boyutu için yüksek ve işe devam boyutu içinse düşük denebilecek seviyede olduğunu göstermiştir. Yetki devri ile işe bakış boyutu arasında pozitif yönde orta düzey manidar; yetki devri ile işe devam boyutu arasında ise negatif yönde orta düzey manidar bir ilişki bulunmuştur. Her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında da manidarlık gösteren ilişkiler tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi ise işe bakış boyutuna ait varyansın %40'ını, işe devam boyutuna ait varyansın ise %24'ünü açıklayan yetki devrinin işe angaje olmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetki devri, işe angaje olma, ilköğretim, ortaokul, öğretmenler.

¹ Bu çalışma, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ'nin yaptığı ve Hızır SEFERİNOĞLU'na ait olan yayımlanmamış yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

Medeniyetin büyük bir bölümünde karşılaşılan ve bu anlamda yeni olduğunu söylenemeyecek olan yetki kavramı, günümüzdeki anlamına “Sanayi Devrimi” ile birlikte kavuşmuştur. Karmaşık yapıdaki biçimsel organizasyonların kurulmasına neden olan Sanayi Devrimi, iş bölümüne ve iş birliğine duyulan gereksinimi artırmıştır. Ancak organizasyonlardaki iş birliği içerisinde çalışma isteği bu durumun tersine olacak şekilde azalma göstermiş ve neticesinde iş birliğini sağlayabilmek için günümüzdeki anlamıyla yetki kavramı doğmuştur. Organizasyonların amaçlarının gerçekleşmesi için önemli olan, iş birliğinin ön koşulu haline gelen yetki kavramı, sınırlı kaynakların gerçekçi bir şekilde kullanılması için önemli görülmektedir (Fişek, 2010).

Günümüzde değişime uğrayan yönetim anlayışı ile birlikte literatürde pozitif örgütsel davranışlar içerisindeki kavramlara daha sık yer verilmeye başlanmıştır. Bu anlamda, yönetim biliminde muhtevasında negatifik taşıyan kavramların incelenmesi yerine pozitif davranışlarla ilgili kavramlar gündeme alınmaya başlanmıştır. İlk olarak Freudenberger’in (1974) tanımladığı tükenmişlik kavramının pozitif anlamdaki karşıtı olarak düşünülen işe angaje olma kavramı da bunlardan biridir. Söz konusu kavram, tükenmişlik gibi negatif bir örgütsel davranışın karşıtı olarak araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Güzel & Uyar, 2019). Hem ulusal hem bireysel hem de örgütsel anlamda verimliliğin artmasını sağlayan (Ravikumar, 2013) işe angaje olma kavramının ilk olarak 1990’lı yılların başında iş dünyasına ait bir kavram olarak ortaya çıktığını ileri sürülmektedir (Schaufeli, 2012). İşe angaje olma kavramı ile ilgili araştırma yapan Schaufeli, kavramın akademik anlamda netlik kazanarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracına ulaşılabilmesinin on yıla yakın bir çalışma gerçekleştiğini belirtir (Schaufeli, 2012). İşe angaje olma kavramının gelişimi, birçoğu negatif örgütsel davranışlar içerisinde görülen tükenmişlik kavramı ile yakından ilgilidir. Bazı araştırmacılar tükenmişlik kavramının işe angaje olma kavramı ile birlikte bir antiteze sahip olarak genişletildiğini düşünmektedir (Maslach ve Leither 1997; Schaufeli ve Baker, 2003). Yabancı literatürde “work engagement, job engagement” isimleriyle yer alan işe angaje olma kavramının ülkemizde işe gömülme, işe tutkunluk, işe kapılma, işe adanma, işe ilgi duyma, cezbolma, gönülden işe bağlanma, çalışma tutkunluğu şeklinde birçok farklı adla çalışıldığını görülmektedir (Ardıç & Polatçı, 2009; Bal, 2008; Dalay, 2007; Esen, 2011; Öner, 2008; Turgut, 2011).

Yüzyılımızda, gerek özel gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında insan ilişkilerinden doğan sonuçların örgütsel başarı, devamlılık, rekabet vb. kavramları doğrudan etkilediği ve bu anlamda da önem kazandığı görülmektedir. Bir eğitim örgütü olan okullar, insan faktörünün en iyi şekilde kendini hissettirdiği yerler olarak ön plana çıkmaktadır. İşe angaje olmanın örgütlerin anlamlı iş çıktıları üzerinde etkisi olduğunu ifade eden Harter, Schmidt ve Hayes (2002) başka araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir. Lockwood ve çalışma arkadaşları (2007) işe angaje olmanın örgütsel başarının anahtarı olduğunu, yüksek seviyelerde angaje olma durumunun görüldüğü örgütlerde yetenekli bireylerin yer bulduğunu; müşteri bağlılık düzeyinin, örgütsel etkinliğin ve paydaş kıymetinin yükseldiğini ifade ederek personellerin asgarî düzeyde angaje olduklarında kurumların başarı ve ekonomik durumları açısından olumsuz etkileneceklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla 21. yüzyılda özel okulların sürekli geliştirilen nitelikli yapıları, imkânları ve yüksek performansla çalışma zorunluluğu olan öğretmenleri karşısında

varlıklarını sürdürmeye çalışan devlet okulları ve onun öğretmenlerinin verimliliğine doğrudan etki edebileceği düşünülen işe angaje olma kavramı örgütsel araştırmalar açısından değer kazanmaktadır. Nitekim Kahn'ın (1990) bireyin kendini işine vermesi, işine fiziksel, bilişsel ve duyuşsal olarak bağlanması durumu olarak tanımladığı işe angaje olma, örgüt içerisindeki işlerde bireyin yüksek verimlilikte çalışmasını ifade etmektedir. Attridge (2009) ise işe angaje olma halinin tanımlayıcı unsurları olarak çalışanın işine yönelik olumlu duygular beslemesi, işine anlamlılık atfetmesi, işle ilgili ödevlerini idare edebileceğine inanması ve işiyle ilgili geleceğe umutla bakması durumlarını sıralamaktadır. Çalışanların başarılı, enerji dolu, fiziksel ve ruhsal açıdan verimli olma halini ifade eden işe angaje olmanın bazı olumsuz sonuçlarından da bahsedilmektedir. İşe angaje olmuş çalışanlarda, aile, arkadaş ve iş çevresi arasında kalma, sağlık şikâyetlerinde artma gibi birtakım olumsuz durumların görülebildiği ifade edilmiştir (Bakker, Albrecht ve Leither, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli 2001). Bu sebeple, işe angaje olmanın olumlu ve olumsuz sonuçları göz önünde bulundurularak bireyi stratejik bir biçimde işe angaje hale getirebilecek değişkenlerin araştırılmasına karar verilmiş ve işe angaje olmanın üzerinde etkisi olabileceği düşünülen kavramlara odaklanılmıştır.

Literatürde, işe angaje olma üzerinde etkisi olabilecek farklı faktörlerin incelendiği çalışmalar görülmüştür. Örneğin bireysel kaynakların ve psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerinde etkili olduğuna ilişkin çalışmalar söz konusudur (Luthans, Avey ve Avolio, 2007). Benzer şekilde Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2007) öz-yeterlilik, kendine güven ve optimizm kavramlarının işe angaje olmanın önemli yordayıcıları olduklarını ortaya koymuşlardır. Çalışanların iş arkadaşlarının desteklerini hissetmeleri, performanslarına ilişkin yönetim kadrosundan bildirim almaları, özerklik ve öğrenme fırsatlarının sunulması gibi iş kaynaklarının da işe angaje olma düzeyine etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır (Albrecht, 2010; Bakker ve Demerouti, 2008). Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou (2007) da iş kaynaklarının çalışanların yüksek düzeyde iş talebiyle karşılaştıkları zaman motive edici bir güç oluşturduğunu ve işe angaje olma düzeyini olumlu olarak etkilediğini öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarıyla ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da işe angaje olmaya etki eden faktörlerden biri olabileceği düşünülen yetki devri ele alınmıştır.

Yetki Devri

Bir organizasyonu, örgütü veya işletmeyi yönetme hakkı öncelikle sahiplerine ve kurucularına ait olmaktadır. Bu hak, hiyerarşi gereği onlardan baş yöneticilik konumundaki kişiye geçmektedir. Organizasyonun tekâmül etmesi sonucu baş yöneticinin zaman ve yeterlilik açısından tüm işlere yetişmesi imkânsızlaşmaktadır. Yönetim ve denetleme alanının dışına çıkması anlamına gelecek bu duruma engel olmak için yönetici, astlarına yetkilerinin bir kısmını (planlama, karar alma, gerçekleştirme vb.) devretmektedir (Eren, 1972). Yetkili bireyin yalnız başına her zaman her işi gerçekleştirme konusunda verimli olması mümkün görünmemektedir. Başarılı yöneticiler, astı konumundakilerin yeterli düzeyde yapabileceği işleri kendisi yapmayarak onlara bırakır (Strong, 1981). Bununla birlikte üstün işlerin gerçekleştirilmesi için asta yetkilerini devretmesi durumunda kendi sorumluluğu üzerinden kalkmış olmamaktır. Yetkiyi devreden kişi, devredilen işin tüm sonuçlarından sorumlu tutulmaktadır (Koçel, 2011). Yetki, organizasyonda yönetsel bir vazife üstlenebilmenin yolu olmakla birlikte aynı zamanda

devredilmesi koşuluyla örgütsel kademelerin, ast-üst pozisyonlarının var olmasına, kısacası örgütsel ilişkileri belirleyen kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yetki devri, bu anlamda örgütün vücut bulmasını sağlamaktadır (Can, 1997). Örgütün verimliliğini artırarak onu etkili hale getirmenin en sağlıklı biçimi yetkilerin çoğaltılması bir başka deyişle devredilmeleri olmaktadır (Lee, 1995). Yetki devri, yönetim faaliyetlerinin doğru şekilde yürütülebilmesi maksadıyla başvurulan bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Şakar, 2013). Yetki devri, örgütteki özel bir alanla ilgili olarak kendisine karar alma yetkisi tanınmış olan yöneticinin bu yetkisini belirli koşullar çerçevesinde astların kullanımına sunmasıdır (Keenan, 1996; Koçel, 2011). Başka bir tanıma göre ise yönetsel mahiyetteki bir ya da birden fazla görev veya sorumluluğun astlara verilmesidir (Wells, 1993). Yöneticilerin yönetsel vazifeleri gereği üzerlerinde bulunan “yapma, yaptırma hakkını” astlarına devretmesi olarak tanımlanabilecek olan yetki devri, astlara faaliyetleri yürütme ve karar verme gücü verilmesini sağlamaktadır (Bolat, 2008). Yetki devri, astların görevlerini ifa ederken belirli bir alanla sınırlı olmak üzere hareketlerini özgürleştirmektedir. Ayrıca yetki devri, devredilen sorumluluğun anlamsal dayanağını oluşturur (Alpugan, 1998). Yetki devri; kamu yönetiminin ve idare hukukunun yanı sıra yönetim biliminin de ortak konusu olarak düşünüldüğünde çok alanlı içeriğe sahip bir kavram olarak ele alınmaktadır (Derdiman & Uysal, 2014). Yetki devri, kaynakların etkin kullanımı ve sorumluluk geliştirme konularında yararlı olduğu gibi aynı zamanda işbölümü, örgütsel çatışmalar, amaçlar gibi konularda da yardımcı olmaktadır (Zeytinoğlu, 1974). Yetki devrinin çalışanların kendilerine duydukları güveni olumlu etkileyen eğitici bir yönü vardır. Çalışanlar ve yöneticiler bakımından itimadı ve doğruluğu ifade eder. Yetki devrinin bu açıdan da profesyonel dürüstlüğü meydana çıkmasına ve yeni bir girişimcilik anlayışının biçimlenmesine katkı sunacağı düşünülmektedir (Mullins, 1990). Karar vermek, diğerlerini hareketlendirmek veya örgütsel gayelere erişmek maksadıyla belirli işleri ve etkinlikleri yaptırma gücü olarak ifade edilen yetki kavramı, tüm çalışanların etkili çalışması için örgütsel yapıyı yatay ve dikey olarak birbirlerine bağlamaktadır (Topaloğlu & Koç, 2007). Örgütlerin yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekli görülmektedir. “Örgütlenme” ve “yöneltme” fonksiyonlarının etkili işletilmesi yetki kavramına bağlıdır. Örgütlerin sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynakları aktif ve verimli bir şekilde kullanmaları çalışanlara iş yaptırabilme durumlarıyla yakından ilgilidir ve çalışanlara iş yaptırmak yetki olmaksızın olanaksız görülmektedir (Koçel, 2011). Yöneticilerin giderek artan görev yüklerinin altında kalmalarını önleyip yönetsel işlevlerindeki verimlerini artıran, bu anlamda da pozitif bir durum yarattığı söylenebilecek olan yetki devri, bunların yanı sıra işlerin daha hızlı yapılmasını sağlamakta ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Özdayı, 2001). Yetki devri, yöneticilerin iş ve başka örgütsel aktiviteleri yaptırma hakkı konusunda başkalarını yetkili kılması durumudur. Astlara ya da başka yöneticilere devredilen yetki, devreden yetkiden vazgeçtiği anlamına gelmez. Yetki, son kertede devreden üzerinde. Yetki devri, belli başlı vazifelerin ifası yahut çeşitli kararların alınabilmesi amacıyla süreksiz veya sürekli olarak bir başkasına yetki verilmesini içermektedir (Mucuk, 1997). Günümüzde işletme yapısına daha çok bürünen örgütler; rekabetçi bir tutum içerisinde avantaj elde etmeye, kendi bünyesinde verimliliği ve etkinliği artırmaya gayret göstermektedirler. Rekabet avantajı, verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için “yetki devrinin gerçekleştirilmesi” durumu da kurumsallaşma göstergelerinin önemli elemanları arasında sayılmaktadır (Karavardar, 2011). Öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, yerel yönetim,

yalın yönetim düşüncesi gibi çağdaş yönetim uygulamalarıyla ve yöntemleriyle ilgili olan kavramların etkisiyle birlikte yetki devrine yönelik bakış açısı da değişme göstermiştir. Yetki devri, günümüzün komplike ve oldukça hareketli olan dünyasında var olma savaşı veren örgütlerin insan kaynaklarını doğru kullanmasına yardımcı olmaktadır (Blanchard, Carlos & Randolph, 1998). Çağdaş yönetim anlayışlarının bir gereklilik olarak gördükleri yetki kavramı, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşması için olanak sağlamaktadır (Elma, 2014). Yönetim sürecinin nirengi noktasında yer alan etkili karar alma süreci içerisinde, yetkinin devredilip edilmemesi gerektiği, ne zaman, ne şekilde ve kime devredileceği gibi önemli sorular da yer almaktadır. Bu sorulardan hareketle yetki devri ile ilgili alınacak kararlar, yönetimin etkililiğinde belirleyici olmaktadır (Wells, 1993). Yetki devrinin örgütsel verimliliği arttırmada iyi bir yol olduğu ve hızlı karar alma sürecine katkısı nedeniyle örgütsel dinamizmi yükselttiği düşünülmektedir. Fakat bu duruma rağmen yöneticilerin yeniliklere açık olmayışı yetki devrinin karşısındaki bir engel olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Yetki devrinin öğrenilebilir bir beceri olduğunu belirten Jenks ve Kelly (1995), bu beceriyi yöneticilerin gayret göstermeleri halinde öğrenebileceklerini söylemektedirler.

İşe Angaje Olma

İşe angaje olma, bireyin kendini işine vermesi, işine fiziksel, bilişsel ve duyuşsal olarak bağlanması durumu olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). İşe angaje olma, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının yüksekliğini ifade eder. Bu durum onların işleriyle özdeşleşmelerini ve kendilerini işlerine adanmalarını sağlamaktadır (Sawang, 2012). Çalışanın işini yürütürken hissettiği coşkunluk olarak özet bir tanımlanabilir olan işe angaje olma kavramı; çalışanların işleriyle bütünleşmelerini, çalışma motivasyonlarının diğerlerinden yüksek olmasını, örgütsel amaçlara ve çıkarılara ulaşmak için daha çok gayret göstermelerini de içermektedir (Roberts & Davenport, 2002). Kavram üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda işe angaje olmanın üç boyuttan oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu üç boyut ya da bileşen sırasıyla; çalışanların işlerini yaparken enerjik olmalarını sağlayan fiziksel kaynakları, işe adanmalarını sağlayan duygusal kaynakları ve uğraştığı işe olan konsantrasyonunu ifade etmektedir (May, Gilson & Harter, 2004). İşe angaje olmayı tek boyutta değerlendiren çalışmalar (Saks, 2006) olmakla birlikte literatürde en sık kullanılan ve bu anlamda da kabul gördüğü söylenebilen boyutlandırma modeli Schaufeli, Salanova, Gonzales ve Bakker'a (2002) aittir. Bu model dinçlik, adanmışlık ve benimseme boyutlarından oluşmaktadır. Dinçlik; çalışanın yüksek seviyede enerji ve zihni açıdan dinçlik hali içerisinde olması durumunu, görevini yerine getirmede istekli olmasını ve işini yaparken karşılaştığı zorlu koşullarla mücadele etme azmini ifade etmektedir. Adanmışlık; çalışanın işine karşı duyduğu gurur, ilham, coşku ve önemsenme hislerini içerir. Benimseme ise çalışanın işine yoğunlaşmasını, işte geçirilen zamanın az olduğunu ve hızlı geçtiğini düşünmesini içeren boyuttur (Schaufeli vd., 2002). Kısaca, işe angaje olma, çalışanın bağlı bulunduğu örgüte ve mesleğine bağlılığını, işini yaparken hissettiği memnuniyeti ve coşkuyu ifade eder (Özer, Saygılı & Uğurluoğlu, 2015).

Yetki Devri ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde yetki devri ve işe angaje olma arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte yurt içinde, öğretmenlerin yöneticilerine dair yetki devri algılarını gösteren ya da yöneticilerin yetki devretme düzeylerini yöneticilerin algıları üzerinden inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Yücel (2006) çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve devrinde yaşadıkları sorunları incelemiştir. Gavuz (2008) ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Koçak (2011) öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin algılarına dair bir çalışma gerçekleştirmiştir. Öztürk'ün (2015) ise ilk ve ortaokul yöneticilerinin yetki kullanımlarını ve yaşadıkları sorunları inceleyen bir çalışması vardır. Yetki devri ile ilgili yurt dışında da birçok çalışma söz konusudur. Marks ve Louis (1999) araştırmalarında öğretmen yetkilendirilmesi ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Jung ve Sosik (2002) çalışma gruplarında dönüşümcü liderlik: algılanan grup performansı üzerindeki güçlendirme, bağlılık ve kolektif etkililiğin rolü konulu bir çalışma yürütmüşlerdir. Bogler ve Somech (2004) çalışmalarında öğretmenlerin yetkilendirilmeleri örgütsel bağlılıkları, mesleğe bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Zembylas ve Papanastasiou (2005) Kıbrıslı öğretmenlerin iş tatmini ile yetkilendirilmeleri arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, öğretmenlerin iş tatminlerinin öğretmenlerin yetkilendirilmeleriyle ilgisi olduğunu bulmuşlardır. Squire-Kelly (2012) öğretmen yetkilendirilmesi ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Kimwarey, Chirure ve Omondi (2014) eğitimde öğretmenin yetkilendirilmesi konusunda stratejilere, kısıtlamalara ve önerilere yer verilen bir çalışma yürütmüşlerdir. Jiang, Li, Wang ve Li (2019) yürüttükleri çalışmada anaokulu öğretmenlerinin yetkilendirilme, iş tatmini ve örgütsel iklim algıları arasındaki ilişkileri irdelemişlerdir. Literatürdeki söz konusu çalışmalar, kavramın işe angaje olma bağlamında öğretmen algılarını etkileyebilecek bir alt yapısının olduğunu ve bilimsel araştırmalar açısından önemli bir muhtevaya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra özellikle işe angaje olma kavramına dair öğretmenler ile yapılan çalışmaların sayısının azlığı da önem arz eden bir diğer husustur. Bu nedenle bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve eğitim örgütlerindeki öğretmen faktörünün verimliliğini artırma stratejileri geliştirilmesi noktasında ilgili araştırmacılara yeni fikirler sunacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı, Rize ilindeki resmî ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerinin öğretmenlerin işe angaje olma davranışları üzerindeki rolünü incelemektir. Söz konusu amaç doğrultusunda ise aşağıda ifade edilen sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin işe angaje olma durumlarına yönelik algıları ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin işe angaje olma algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin işe angaje olma algıları üzerindeki etkisi ne düzeydedir?

YÖNTEM**Araştırma Modeli**

Mevcut araştırmada çok sayıda elemanı bulunan bir evrene ilişkin genel birtakım yargılara ulaşmak hedeflediğinden genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel araştırmalar, olgular üzerinden hareket ederek insanların davranışlarındaki karmaşıklığın açıklanmasına olanak sunmaktadır. Dolayısıyla birbirini takip eden birtakım davranış biçimleri ile davranışların tanımını yapan değişkenler arasındaki ilişki ortaya konabilmektedir (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2015; McMillan & Schumacher, 2014). İlişkisel tarama modelleri, en az iki değişken arasında birlikte bir değişimin var olup olmadığını, varsa düzeyinin ne olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2018).

Evren-Örneklem

Araştırma evreni, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Rize ve ona bağlı ilçelerdeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada tüm bireylerin örnekleme katılma fırsatlarının bulunduğu basit seçkisiz örnekleme yöntemi (simple random sampling) tercih edilmiştir. Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan gerekli izinlerin ardından çevrimiçi anket doldurma yöntemi ile 9 farklı ilçeden 417 katılımcıya ulaşılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine yönelik bilgileri aşağıda yer almaktadır:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına bakıldığında 237'sinin (%59,10) kadın, 164'ünün (%40,90) erkek; yaş durumlarına bakıldığında 25'inin (%6,23) 25 yaş ve altı, 176'sının (%43,89) 26-35 yaş, 133'ünün (%33,16) 36-45 yaş ve 67'sinin (16,70) 46-55 yaş arasında olduğu görülmüştür. Eğitim durumları incelendiğinde ise 344'ünün (%85,78) lisans, 57'sinin (%14,21) ise lisansüstü düzeyde eğitim almış oldukları anlaşılmıştır. Son olarak çalıştıkları kurumda 1-5 yıl arasında 217 (%54,11), 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan 120 (%29,92), 11 yıl ve üzeri bir süredir hizmet veren 64 (%15,96) öğretmenin olduğu belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşmak için "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu" kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerinin öğretmen algıları üzerinden belirlenmesi için Gavuz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek "Kendi Etkililik, Statü, Etki, Otonomi, Karar Verme, Mesleki Gelişim" adlı 6 boyuta ve 29 maddeye sahiptir. "1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3- Genellikle, 4- Çoğu zaman, 5- Her zaman" biçiminde puanlanan beşli likert tarzı derecelendirmeye oluşturulan ölçeğin araştırmanın konusuna hâkim 4 akademisyen tarafından Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Ölçeğin çevirisinin dil eşdeğerliği belirlemek için 12 farklı eğitim kurumundan 27 İngilizce öğretmenine ulaşılarak ölçeğin İngilizce ve Türkçeye çevrilmiş hali katılımcılara uygulanmıştır. Anketlerin karşılaştırılmasında Wilcoxon testinden

istifade edilerek anlamlı farklılık gösteren 12. madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları yapılmış, neticesinde düşük korelasyon değerleri gösteren 13 ve 19. maddeler de ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğine açılmalı faktör analizi (AFA) uygulanmasıyla bakılmıştır. Analizin sonucunda 1, 2, 7, 11, 17 ve 25. Maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 6 boyutta toplandığı görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa katsayılarının yeterli düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yine testin genel iç tutarlılığına ilişkin Cronbach alfa değerinin de 0,94 olarak bulunduğu ve güvenirliğin yeterli görüldüğü belirtilmiştir.

Öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerini belirleyebilmek için, Schaufeli'nin (2001) geliştirdiği ve Köse (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "İşe Angaje Olma Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmacının ölçme aracı uyarlama sürecinin standart uygulamalarına riayet edildiği görülmektedir. Beşli likert tipi olarak düşünülen ölçme aracında, katılımcıların maddelere katılma durumlarına ilişkin derecelendirme içeren beş kategori yer almaktadır. Maddeye kesinlikle katılmama durumunu belirten kategoriden başlanarak 1'den 5'e kadar olacak şekilde bir puanlama sistemi oluşturulmuştur. Ölçme aracının güvenilirliğini test etmek amacıyla araştırmada etüt çalışması da yapılmıştır. Bu etüt, ölçek madde sayısının iki katı olacak şekilde tasarlanmış ve 150 katılımcıyla denenmiştir. Katılımcılardan gelen ve doğru cevaplandırıldığı anlaşılan ölçekler değerlendirilmiştir. Ölçme aracında bazı maddelerin (13, 16 ve 17.) olumsuz madde şeklinde kodlandığı ifade edilmiş ve güvenirlik testlerinde SPSS programı kullanıldığı belirtilmiştir. Araştırma neticesinde, ölçme aracının Cronbach Alpha değeri 0,94 çıktığı görülmüştür. Ölçeklerin kullanımı için adı geçen araştırmacılarından e-posta yoluyla gerekli izinler alınmıştır.

Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin geçerlik düzeyinin tespiti için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının hesaplanması yoluyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu işlemde önce test edilerek doğrulanması gereken örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normal dağılım gibi varsayımlar incelenmiştir.

Delice ve Ergene (2015) ölçeklerin amaçlarıyla uyumlu ve yeterli miktarda kişiye uygulanması gerektiğini; bu nedenle de değişkenlerin temsilinde, geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ölçeğin uygulanacağı grubun etkisinin ehemmiyet kazandığını söylemektedirler. Onlara göre ölçeklerin uygulanacağı birey sayısı, madde sayısına bağlı olarak değişmektedir. Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'in (2012) örneklemin büyüklüğünün madde sayısının asgari 5 katı olması gerektiğine ilişkin görüşleri söz konusudur ve bu görüş genel kabul gören bir yaklaşımdır. Araştırmanın ölçekleri göz önünde bulundurulduğunda, "Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği" 29 madde, "İşe Angaje Olma Ölçeği" ise 17 maddedir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemine 417 kişinin dahil edilmesi örneklem büyüklüğüne ilişkin görüşlerin (29x10=290 ve n=401) doğrulandığını göstermektedir.

Dizin silme yöntemi, sonuçlar üzerinde ciddi boyutlarda farkların görülmemesi için örneklem büyüklüğünün fazla ve veri kaybının az olduğu durumlarda önerilmektedir (Bayram, 2020). Bu yöntem, eksiksiz bir veri seti

oluşturmakta ve söz konusu veri seti üzerinden istatistiksel işlemleri mümkün kılmaktır (Işıkoğlu, 2017). Bu bilgilerden dolayı araştırmadaki verilerin analizine geçilmeden önce dizin silme yöntemiyle 16 kayıp değer veri setinden çıkartılmıştır. Dolayısıyla 401 katılımcının verileri üzerinden analiz işlemine geçilmiştir.

Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeğinin genel toplamının ve kendi etkililik, statü, etki, otonomi, karar verme ve mesleki gelişim boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına dair hesaplama sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları

Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Kendi Etkililik	8	0.77
Statü	7	0.87
Etki	5	0.87
Otonomi	4	0.75
Karar Verme	3	0.72
Mesleki Gelişim	2	0.86
Toplam	29	0.94

Tablo 1’deki Cronbach Alpha iç tutarlılık testi sonuçları boyutlar üzerinden incelendiğinde kendi etkililik ($\alpha=.77$), statü ($\alpha=.87$), etki ($\alpha=.87$), otonomi ($\alpha=.75$), karar verme boyutu ($\alpha=.72$) ve Mesleki Gelişim ($\alpha=.86$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçeğin toplamına dair Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri ise ($\alpha=.94$) olarak belirlenmiştir. Ayrıca Gavuz’a (2008) ait ölçeğin değerleri de ($\alpha=.94$)’tür. Sonuçlar ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşe Angaje Olma Ölçeğinin genel toplamı ile işe bakış ve işe devam boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına dair hesaplama sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. İşe Angaje Olma Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına Yönelik Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları

İşe Angaje Olma Ölçeği	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
İşe Bakış	14	0.95
İşe Devam	3	0.61
Toplam	17	0.94

Tablo 2’de yer verilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına ilişkin testin sonuçları incelendiğinde İşe Bakış’ın ($\alpha=.95$) ve İşe Devam’ın ($\alpha=.61$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçeğin toplamına dair Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri ($\alpha=.94$) olarak belirlenmiştir. Ayrıca Köse’ye (2015) ait ölçeğin değerleri de ($\alpha=.94$)’tür. Sonuçlar ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 18.08.2020 tarihli ve 2020/80 no’lu toplantısında etik açıdan uygun bulunmuştur. Ardından Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün 10.09.2020 tarihli ve 12471793 sayılı olurları ile birlikte veriler toplanmaya başlanmıştır. Dünya genelinde ve

Türkiye’de yaşanan “Covid-19 pandemi süreci” nedeniyle anketler, öğretmenlerin çevrimiçi olarak yanıtlayabileceği formata dönüştürülmüştür. Öğretmenlere Okul Müdürleri aracılığıyla yine çevrimiçi platformlardan ulaşılmış olup gönüllülük esasıyla anketi doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programı kullanılarak analiz işlemine tabi tutulmuştur. Araştırma örnekleminin özellikleri, Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu aracılığıyla toplanan değişkenlerin frekans ve yüzde değerlerinin hesaplanması sonucunda ortaya konulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Dolayısıyla çarpıklık ve basıklık değerlerinden hareketle verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu aşamadan sonra okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması maksadıyla korelasyon; yetki devri düzeyi algısının işe angaje olma davranışı üzerindeki rolünün anlaşılması maksadıyla da basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, öncelikle öğretmenlerin yetki devri ve işe angaje olma süreçlerine dair algılarına, ardından söz konusu kavramlar arasındaki korelasyona ve son olarak yetki devri kavramının işe angaje olma kavramı üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine ilişkin algıları Tablo 3’te sunulmuştur:

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Yetki Devri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algıları

Yetki Devri	N	\bar{X}	SS	Düzeyler
Kendi Etkililik	401	4.37	.46	Genellikle
Statü	401	4.25	.53	Genellikle
Etki	401	3.99	.64	Bazen
Otonomi	401	4.45	.54	Genellikle
Karar Verme	401	3.87	.74	Bazen
Mesleki Gelişim	401	4.22	.74	Genellikle
Yetki Devri Toplam	401	4.19	.47	Genellikle

Tablo 3’te öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerine yönelik algıları Kendi Etkililik boyutu için $\bar{X}=4.37$, Statü boyutu için $\bar{X}=4.25$, Etki boyutu için $\bar{X}=3.99$, Otonomi boyutu için $\bar{X}=4.45$, Karar Verme boyutu için $\bar{X}=3.87$, Mesleki Gelişim boyutu için $\bar{X}=4.22$ şeklinde olduğu ve öğretmen algılarının en yüksek Otonomi, en düşük Karar Verme boyutlarında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yetki devrine dair genel algıları ise $\bar{X}=4.19$ yani “Genellikle” düzeyindedir.

Öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerine ilişkin algıları Tablo 4’te sunulmuştur:

Tablo 4. Öğretmenlerin İşe Angaje Olma Düzeylerine İlişkin Algıları

İşe Angaje Olma	N	\bar{X}	SS	Düzeyler
İşe Bakış	401	4.36	.57	Katılıyorum
İşe Devam	401	1.57	.63	Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4’te öğretmenlerin öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerine yönelik algıları İşe Bakış $\bar{X}=4.36$ ve İşe Devam boyutları için $\bar{X}=1.57$ şeklinde olduğu ve öğretmen algılarının en yüksek İşe Bakış boyutunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetki devretme düzeylerine yönelik algıları ile kendi işe angaje olma düzeylerine dair algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Yetki Devri ile İşe Angaje Olmanın Boyutları Arasındaki İlişki

	Kendi Etkililik	Statü	Etki	Otonomi	Karar Verme	Mesleki Gelişim	Yetki Devri Toplam	İşe Bakış	İşe Devam
Kendi Etkililik	1								
Statü	,700**	1							
Etki	,583**	,635**	1						
Otonomi	,613**	,629**	,615**	1					
Karar Verme	,413**	,520**	,589**	,556**	1				
Mesleki Gelişim	,440**	,436**	,457**	,403**	,455**	1			
Yetki Devri Toplam	,762**	,812**	,827**	,795**	,780**	,710**	1		
İşe Bakış	,586**	,569**	,493**	,574**	,445**	,386**	,638**	1	
İşe Devam	-,442**	-,398**	-,348**	-,448**	-,397**	-,299**	-,491**	-,587**	1

**p<.01

Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk'un (2006) korelasyon istatistiklerini yorumlama konusundaki görüşleri şu şekildedir: 0.00 ilişkinin yokluğu anlamına gelirken 0.01-0.29 düşük düzeyli, 0.30-0.70 orta düzeyli, 0.71-0.99 yüksek düzeyli ve 1.00 mükemmel bir ilişkiyi ifade etmektedir. Literatürdeki bu bilgi doğrultusunda tablo 5 incelendiğinde, yetki devri ile İşe Bakış boyutu arasında pozitif yönde orta düzey manidar bir ilişki bulunmuştur [$r=.638, p<.01$]. Yetki devri ile İşe Devam boyutu arasında ise negatif yönde orta düzey manidar bir ilişki olduğu görülmektedir [$r=-.491, p<.01$]. Kendi Etkililik [$r=.586, p<.01$], Statü [$r=.569, p<.01$], Etki [$r=.493, p<.01$], Otonomi [$r=.574, p<.01$] Karar Verme [$r=.445, p<.01$] ve Mesleki Gelişim [$r=.386, p<.01$] ile pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu görülmektedir. Kendi Etkililik [$r=-.442, p<.01$], Statü [$r=-.398, p<.01$], Etki [$r=-.348, p<.01$], Karar Verme [$r=-.397, p<.01$] ve Otonomi [$r=-.448, p<.01$] boyutları ile İşe Devam boyutu arasında negatif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca İşe Devam boyutunun Mesleki Gelişim [$r=-.299, p<.01$] boyutuyla negatif yönlü zayıf bir ilişkisi olduğu da anlaşılmıştır.

Yetki devrinin işe angaje olmanın boyutlarından biri olan "işe bakış" üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla Regresyon Analizi gerçekleştirilmiş olup sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur:

Tablo 6. Yetki Devrinin İşe Bakış Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Error	β	T	p
Constant	1.105	.198		5.571	.000
Yetki Devri					
İşe Bakış	.778	.048	.638	16.530	.000
		R= .638	R ² = .406	F ₍₁₋₃₉₉₎ =273.231	p= .000

Tablo 6 incelendiğinde regresyon analizi sonuçlarına göre, yetki devri işe angaje olmanın işe bakış boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır [$R=.638$, $R^2=.406$, $F_{(1-399)}=273.231$, $p=.000$]. Elde edilen bu sonuca göre, yetki devrinin işe angaje olmanın alt boyutu olan işe bakışa ait toplam varyansın %40'ını açıkladığını söyleyebiliriz.

Yetki devrinin işe angaje olmanın boyutlarından biri olan “işe devam” üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla Regresyon Analizi gerçekleştirilmiş olup sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7. Yetki Devrinin İşe Devam Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Error	β	T	p
Yetki Devri	Constant	4.345	.248	17.548	.000
	<i>İşe Devam</i>	-.661	.059	-.491	-11.246
		R= .491	R ² = .241	$F_{(1-399)}=216.476$	p= .000

Tablo 7 incelendiğinde regresyon analizi sonuçlarına göre, yetki devri işe angaje olmanın işe devam boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır [$R=.491$, $R^2=.241$, $F_{(1-399)}=216.476$, $p=.000$]. Elde edilen bu sonuca göre, yetki devrinin işe angaje olmanın alt boyutu olan işe devama dair toplam varyansın %24’ünü açıkladığını söyleyebiliriz.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenlerin yöneticilerinin yetki devretme düzeylerine ilişkin genel algıları “Genellikle” düzeyindedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin algıları değerlendirildiğinde ise en yüksek değer in otonomi, en düşük değer in ise karar verme boyutunda olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğretmenlere yetki devrederek onların otonom hareket etmeleri konusunda istekli davrandıkları ancak bununla birlikte öğretmenleri karar verme süreçlerine yeteri kadar dahil etmedikleri ya da destekleyici bir tutum sergilemedikleri söylenilebilir. Bu durumun da karar verme yetkisinin yönetimin paylaşmak istemediği bir konu olmasıyla ilgili olabileceği düşünülebilir. Literatüre bakıldığında, Özdayı (2001) eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi verimlilik açısından değerlendirilmiş olup otonomi ile karar verme boyutları arasındaki farka ışık tutabilecek bir sonuca ulaşmıştır. Çalışmasında yöneticilerin çoğunluğunun (%67.5) kapasitelerini zorlayan işlerde yetkiyi astlarına devretmeye istekli olduklarını; fakat yarıya yakınının (%46) da kendi sorumluluk alanlarını koruma eğiliminde olduğunu tespit etmiş ve bu durumu bir çelişki olarak değerlendirmiştir. Ayrıca literatürde yöneticilerin kendilerinden, yetkiyi devralacak astlarından ve yönetsel-organizasyonel birtakım nedenlerden dolayı yetkilerini devretmede isteksizlik göstermekte oldukları da belirtilmiştir (Papatya, 1997). Ast ya da üst konumundaki bireylerden kaynaklanan veya yasal olma durumuyla ilgili olan engellerden bahsedilmekle birlikte engellerin en başına üstün yetki devrine dair tutumunu koyan araştırmacılar söz konudur (Elma, 2014). Eren (1981), yönetici bencilliğinden bahsederek bu konuya açıklık getirmektedir. Yöneticilerin yetkilerini devrettikleri takdirde kendilerini önemsiz görmeleri ve benlikleri açısından küçülmüş hissetmeleri gibi durumlar yaşanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin işleri en iyi kendilerinin yapacak olmasını düşünmeleri de görülebilmektedir. Böyle bir durumda ise yetki devri yönetici nazarında ihtiyaç olmaktan çıkarak gereksiz bir

yönetmel sürece dnŖmekte ve olanaksız hale gelmektedir. Yöneticilerin iŖle ilgili karar verme sürecindeki rutinlerini sürdürme arzuları, bir iŖi en iyi kendilerinin yaptığına dair inançları, yetki devrinin iŖ aktivitelerinde boŖluk yaratacağına dair fikirleri ve kontrolü kaybetme korkuları da yetki devrine gidilmesine engel olabilmektedir. Ayrıca genç yaŖtaki yöneticilerin de saygınlık kazanma istekleri nedeniyle yetkilerini devretmeye sıcak bakmadıkları dŖnlmektedir (Papatya, 1997). Short ve Greer (1997) Karar verme konusunda, öğretmenlerin kendi grŖlerinin nemsendiğıine ve alacakları kararların önemli bir etki yaratacağına inanmak zorunda olduklarını belirterek sürecin psikolojik yanına da deęinmiŖ olmaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin okul ve snif ii birtakım etkinliklerde özerk ve zgr hareket edebilmesi Ŗeklinde yorumlanan otonominin (Metz, 2002) karar verme ile olan yakın iliŖkisi dŖldğnde, yöneticilerin yetki devretme konusundaki anlayŖlarını deęiŖtirmeleri, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımlarını artırmaları gerektiği söylenbilir.

Statü ve Mesleki GeliŖim boyutlarına bakldğnda da bulgular, yöneticilerin öğretmenlere genel olarak yetkilerini devretmeye istekli olduklarına iŖaret etmektedir. Okul yöneticilerinin yetki devrine iliŖkin düzeyleri, statü boyutunun maddelerine bakılarak Ŗu Ŗekilde değerlendirilebilir: Yöneticiler, genel olarak, öğretmenleri kendi mesleki sorumlulukları ile ilgili yetkilendirerek iŖleri yapabilme yeteneğıine sahip olduklarını hissettirmekte, onların etkili olduklarına iliŖkin inanç geliŖtirmelerine yardımcı olmakta ve onlara profesyonel gibi muamele etmektedirler. Mesleki GeliŖim boyutunun alt maddelerine göre yöneticiler genel olarak öğretmenlerin mesleki geliŖim kazanmalarında istekli olduklarını ve onların kendi öğrenme sürecini devam ettirmelerini önemsediklerini hissettirir bir tutum sergilemektedirler. Etki boyutundaki maddeler değerlendirildiğinde ise yöneticilerin öğretmenlerin tavsiyelerini alarak onların yenilikçi fikirler ortaya koymalarında destekleyici bir tutum sergileme, farklılık yaratmalarına imkn sunma, alıŖma arkadaşları ve öğrenciler üzerindeki etkilerini arttırma gibi hususlarda "bazen" denilebilecek düzeyde katkı sundukları anlaŖılmaktadır.

Öğretmenlerin iŖe angaje olma davranŖları, iŖe angaje olma leęinin alt boyutları olan iŖe bakıŖ ve iŖe devam boyutları üzerinden incelenmiŖtir. İŖe bakıŖ boyutunda öğretmenlerin iŖe angaje olma davranŖlarına iliŖkin genel algıları "katılıyorum" düzeyindeyken iŖe devam boyutunda "kesinlikle katılmıyorum" düzeyindedir. İŖe bakıŖ boyutundaki sonuçlara göre öğretmenler, iŖe angaje olma davranŖlarını yüksek düzeyde sergilediklerini dŖnmektedirler. Ancak iŖe devam boyutunda ise bu sonuçla eliŖkili olarak dŖnlebilecek Ŗekilde ğretmenlerin dŖk düzeyde değerlendirme yaptıkları görülmektedir. İŖe devam boyutundaki maddelere göre öğretmenler, mesleklerinin herkes tarafından yapılabilecek bir iŖ olduğunu, iŖlerinden ayrılma konusunda bir tereddüt yaŖamayacaklarını ve iŖlerinde karŖılaŖtıkları sorunları aŖmak için sebat göstermeyeceklerini dŖnmektedirler. Bu durumun öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygnlığının giderek azalması, mesleğin dŖk ekonomik getirisi ve öğretmenlerin yüksek performanslarına rağmen doğru bir Ŗekilde takdir edilmemeleriyle ilgili olabileceği söylenbilir. Literatürde bu yorumu destekler nitelikte bazı alıŖmalar söz konusudur. Eren (2001) bireysel verimliliğin ekonomi ile yakından iliŖkisine değinmektedir. İŖ görenlerin sürekli gelirini devam ettirecek ekonomik korunma ihtiyacına değinen araŖtırmacı, ekonomik güvenliğin iŖ görenin iŖinden memnun olmasına ve iŖ doyumuna olumlu etki edeceğini belirtir. Gnbaýı (1999) ğretmenlerin iŖ

doyumlarına dair gerçekleştirdiği bir çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olmasını onlara yapılan ödemeyi düşük bulmalarıyla ilişkilendirmiştir. Aynı çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarını yükseltmek amacıyla maaşların ve sosyal yardımların iyileştirilmesi gerektiğine değinmektedir. Üstüner (1999) öğretmenlerin moral alt boyutlarını incelediği çalışmada en düşük değerin maaş boyutunda çıktığını ifade eder. Sağlam ve Çiçek Sağlam (2005) öğretmenlerin kendilerini işlerine vermeleri ve verimliliklerini artırmaları amacıyla ilk çözüme kavuşturulacak konunun mesleğin maddi açıdan çekiciliğini artırmak olduğunu vurgularlar. Ayrıca çalışmalarında gelişmiş ülkelerde çalışanların güdülenmesinde paradan daha etkili olan takdir edilme, saygınlık, güven, adalet, katılım gibi faktörlerin olduğuna değinirler. Bu durumu ekonomik olarak belli bir doyuma erişen bireyin psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermeye ilişkin faktörlere yönelmeleri ile açıklarlar. Tunacan ve Çetin (2009) öğretmenlerin iş tatminlerine etki eden faktörleri ele aldıkları çalışmalarında ücret konusunu da araştırmışlardır ve öğretmenlerin mesleki kariyerlerinin hiçbir döneminde ücretlerinden tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının özel okullarda çalışan öğretmenlere oranla düşük olduğunu ücret faktörü ile açıklayan çalışmalar mevcuttur (Taşdan & Tiryaki, 2008). Ayrıca öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerini irdeleyen ve ücret alt boyutunda öğretmenlerin iş doyumsuzluğu yaşadıklarını ifade eden Şahin'in (2013) araştırma sonuçlarının örtüştüğü çalışmalar görülmektedir (Crossman & Haris, 2006; Demir, 2001; Demirel, 2006). Dursun, Dursun Çalışan ve Baş (2017) çalışanların aldıkları ücrete dair algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, ücretin iş doyumunda doğrudan bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bahsi geçen bu çalışmalar, insanların işlerine yönelik tutumlarında aldıkları ücretin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin işe angaje olma davranışlarını artırma stratejilerini geliştirirken ücret konusu göz ardı edilmemelidir.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yetki devri düzeylerinin öğretmenlerin işe angaje olma davranışları üzerindeki etkisine işe angaje olma ölçeğinin boyutları üzerinden bakılmıştır. Bulgulara göre yetki devri işe bakış ve işe devam boyutlarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Yetki devri, işe bakış boyutuna ait toplam varyansın %40'ını, işe devam boyutuna ait varyansın ise %24'ünü açıklayan önemli bir değişkendir.

Araştırmada yetki devri ile işe angaje olma ölçeğinin birinci boyutu olan işe bakış arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü olan anlamlı bir ilişki bulunurken ölçeğin ikinci boyutu olan işe devam arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Okul paydaşları yetki devri ölçeğinin alt boyutları olan kendi etkililik, etki, otonomi ve karar verme boyutları ile işe bakış boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki; Mesleki gelişim ile pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. Kendi etkililik ve otonomi boyutları ile işe devam boyutu arasında negatif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilirken statü, etki, karar verme ve mesleki gelişim boyutları ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişkisi görülmektedir.

Araştırma sonuçları, yetki devri düzeyinin öğretmenlerin işe bakışlarına olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından yetkilendirilme algıları arttıkça işe bakışları da pozitif yönde artmaktadır. Sonuçlardan öğretmenlerin işe angaje olma algıları değiştirilmek istenirken yöneticilerin yetki devri açısından oldukça dikkatli hareket etmesi gerektiği de anlaşılmaktadır. Nitekim araştırma sonuçlarına göre

yetki devrinin alt boyutları, öğretmenlerin işe bakış algısına pozitif etki ederken işe devam boyutuna negatif yönde etki etmektedir. Yetki devri alt boyutları ile işe devam alt boyutu arasındaki bu negatif ilişkinin varlığı ne kadar çelişkili bir sonuç gibi görünse de farklı sebeplere dayandırılabilir. Örneğin işe angaje olmanın olumlu sonuçları yanında olumsuz sonuçları olduğundan bahseden çalışmalar söz konusudur (Armor & Taylor, 1998; Bakker vd., 2011; Temel, 2006; Vancouver vd., 2002). Bakker ve diğerleri (2011), işkolikliği işe angaje olmanın olumsuz sonuçlarından biri olarak değerlendirmektedirler. Onlara göre işkolik insanlar, kendilerini işlerine kaptırmaları nedeniyle sağlıklarını bozabilirler; aile ve sosyal çevresiyle olan ilişkilerini aksatabilir ya da kopma noktasına getirebilirler. İşkolik olan bireylerin aile hayatında bozulmalar nedeniyle boşanma gibi hoş olmayan durumlar yaşayabilecekleri ifade edilmektedir. Armor ve Taylor (1998) işe angaje olmanın gerçekçi olmayan bir iyimserliğe neden olarak çalışanların işlerine karşı direnç göstermelerine neden olduğunu söylemektedirler. Öğretmenin iş yükünü artırıcı bir yönü olduğu unutulmaması gereken yetki devri, öğretmenlerin işe devam etme istekliliğine olumsuz anlamda da etki edebilir. Bu anlamda işe angaje olarak çalışan bir öğretmenin okul yöneticisi tarafından birtakım görevleri gerçekleştirmek üzere yetkilendirilmesi o görevi başarmak arzusuyla daha fazla çalışmasına ve dolayısıyla daha çok yorulmasına neden olacağı gibi işi istenen düzeyde başaramayacak olmanın kaygısıyla da işine devam etme istekliliğini düşürebilir. İnsanla ilgili sorumluluğu olan mesleklerde yöneticilik yapanlarda tükenmişlik hissinin daha sık karşılaşılan bir durum olduğunu ileri süren çalışmalar vardır (Byrne & Hall, 1989; Ensari & Tuzcuoğlu, 1995; Ergin, 1995; Maslach & Zimbardo, 1982; Perlman & Hartman, 1982). İşe angaje olmanın tükenmişliğin tam karşıtı olduğuna değinen araştırmalar olduğu da göz ardı edilmemelidir (Ardıç & Polatçı, 2009; Uyar & Güzel, 2019). Dolayısı ile nesnesi insan olan okullarda yetkilendirmenin sorumluluğu ciddi düzeyde arttıran bir durum olduğu, kontrolsüz bir yetkilendirme sürecinin öğretmeni psikolojik açıdan tüketeceği gerçeği unutulmamalıdır. Kısacası öğretmenlere yetkilendirme adı altında kendi uzmanlık alanları dışında verilen ve angarya olarak nitelendirilebilecek birtakım vazifelerin onların tükenmişlik hislerini artırarak işe devam etme algılarına olumsuz etki edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca yetki devrine konu olacak işin doğru ve sağlam bir şekilde tanımlanmaması, devredilen işe dair amaç ya da amaçların neler olduğunun öğretmenlere tam olarak izah edilmemesi, öğretmenin almış olduğu görevin süresini bilmemesi, hangi kaynaklardan yararlanılacağı konusunda yeterli rehberliğin yapılmaması, bilgi akışının yeterli olmaması gibi durumların da öğretmenlerin işe devam boyutundaki algılarına etki edebileceği söylenebilir. Dolayısı ile okul yöneticileri yetki devri sürecinde farklı değişkenleri göz önünde bulundurup dengeli bir şekilde hareket etmeli ve öğretmenin gerek işe bakış gerekse işe devam algılarını birlikte yükseltmenin yollarını aramalıdır.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin mesleklerine yönelik bakışları ile o mesleği sürdürme istekliliğindeki farklılığı göstermesi bakımından ayrı bir önem kazanmaktadır. Eğitime dair beklentilerin arttığı ve çeşitlendiği günümüz dünyasında, eğitimin yürütücüsü olan öğretmenlerin işlerine angaje bir şekilde çalışmalarının sağlanması için okul yöneticileri, öğretmenlerin işe angaje olma davranışlarının tetikleyicisi olan yetki devri gibi yönetsel değişkenlerin farkında olmalıdır. Aynı zamanda klasik yönetim anlayışları yerine çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyerek hareket etmelidirler.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarının verilerine dayanılarak uygulayıcılara ve araştırmacılara sunulan öneriler şu şekildedir:

1. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin yetki devretme algılarının iyi durumda olduğunu göstermektedir. Otonomi boyutunda yetkiyi devretmeye daha sıcak bakan yöneticilerin karar verme süreçlerinde de öğretmenleri daha katılımcı kılmaları ve alınan kararlarda etkili olduklarını onlara hissettirmeleri gerekmektedir.
2. Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluğun denk olmasına dikkat etmeleri önemlidir. Okul yöneticileri öğretmenlere bir sorumluluk yüklediğinde sorumluluğu yerine getirecek kadar da yetki devretmelidir. Sorumluluğu yetkisinden fazla olan öğretmenlerin psikolojik anlamda baskı altına gireceği, başarısız olma kaygısı yaşayacağı ve neticesinde işe angaje olma davranışlarının da olumsuz etkileneceği söylenebilir. Farklı şekilde yetkinin sorumluluktan fazla olması durumunda da görevlerin kötüye kullanılması durumunun ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır.
3. Çağdaş yönetim anlayışlarının merkeziyetçi olmayan ve uzmanlığı ön plana çıkararak yapıları için yetki devri oldukça önemlidir. Ancak yetki devri sürecinin birtakım engelleri vardır. Bu engellerin başında da yöneticilerin ve astların tutumları gelmektedir. Dolayısıyla yetkinin devredilmesinde yöneticiden ve asttan kaynaklı engellerin asgari düzeye çekilmesi gerekmektedir. Bunun için kanun, tüzük, yönetmelik gibi hukuksal zeminlerde yeni düzenlemelere gidilebilir.
4. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler genellikle öğretmenlere bir profesyonel olduklarını hissettirerek onları kendi mesleki sorumlulukları ile ilgili işlerde yetkilendirmeye sıcak bakmaktadırlar. Ayrıca mesleki gelişimleri ile ilgili konularda da öğretmenlere destek olmaktadır. Ancak yine de öğretmenlerin yenilikçi fikirler sunmalarında, çalışma arkadaşları ve öğrencileri üzerindeki etkilerini artırmalarında yeterince destekleyici bir tutum sergilememektedirler. Bu da öğretmenlerin işe angaje olma davranışlarını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla yöneticilerin hoşgörülü bir yönetim anlayışı sergileyerek öğretmenlerin bireysel farklılıklarını gösterebileceği bir okul iklimi yaratmaları gerektiği ifade edilebilir.
5. İşe angaje olma ölçeğinin iki boyutu özelinde, öğretmenlerin işlerine olan bakışlarının olumlu olduğu ancak aynı öğretmenlerin işlerine devam etme istekliliğinin ise düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin mesleklerine olan olumlu bakışları o mesleği sürdürme isteklerini artırmakla pekiştirilmelidir. Bu anlamda öğretmenlik mesleğinin ekonomik getirileri iyileştirilebilir. Öğretmenlerin toplumdaki saygınlığını artırmak için basılı ve görsel medya platformlarında olumlu haberlerin ön plana çıkarılması sağlanabilir. Öğretmenlerin kanun ve yönetmeliklere aykırı olarak angarya denilebilecek işlerde yetkilendirilmelerinin önüne geçilmesi; mesleki bilgisinden istifade edilecek konularda ise yöneticilerin öğretmenlerle yetkilerini paylaşmada istekli olmaları gerekmektedir.
6. Okul yöneticiliği, ülkemizde bir meslek olarak görülmemektedir. Özel bir eğitim almaksızın büyük çoğunlukla mevzuat bilgisine dayalı bir sınavla okullara yönetici belirlenmektedir. Bu anlamda okul

yöneticilerinin yönetsel enstrümanları etkili kullanmaları için eğitime ihtiyaçları olduğu açıktır. Okul yöneticisi olmak isteyen bir öğretmenin eğitim yönetimine dair bir eğitim alması zorunlu hale getirilmelidir.

7. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yetki devri algıları ve işe angaje olmaları arasındaki ilişki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarıyla ilişkilendirilerek incelenebilir.
8. Yetki devri konusunda öğretmenlerin yöneticilerine dönük algıları ile okul yöneticilerinin kendilerine dönük algıları karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın ana ve alt problemleri araştırılırken karşılaşılan sınırlılıkları şu şekildedir:

1. Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, öğretmenlerin ölçme araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma, evreni temsil etmesi için Rize ilindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşan örneklemele sınırlıdır.

Etik Metni

Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir.

Yazarların Katkı Oranı Beyanı: Bu araştırmada birinci yazar % 60 ikinci yazar %40 oranında katkıda bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Albrecht, S. L. (2010). *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Alpugan, O. (1998). *İşletme bilimine giriş*. PER Yayınları.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2009), 21-46.
- Armor, D. A., & Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-regulation. *In Advances in experimental social psychology*, 30, 309-379.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bal, E. A. (2008). *Öz-yeterlilik, ortamsal faktörler ve esenlik: İşe gönülden adanmanın etkisi* [Doktora Tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Bayram, İ. (2020). *Kayıp veri ile baş etme yöntemlerinin güvenilirlik kestirimleri üzerine etkisi* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Blanchard, W., Carlos J. P., & Randolph A. (1998). *Yetki devri bir dakikadan fazla zaman alır*, (Çev. G. Dokutan), Epsilon Yayıncılık.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*, Detay Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Byrne, B. M., & Hall, L. M. (1989). An investigation of factors contributing to teacher burnout: The elementary, intermediate, secondary, and postsecondary school environments. *Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting*, San Francisco.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Crossman, A., & Haris P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46.
- Dalay, G. (2007). *The Relationship Between The Variables Of Organizational Commitment And Job Involvement* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Delice, A., & Ergene, Ö. (2015). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelenmesi: Matematik eğitimi makaleleri örneği. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının ölçülmesi* [Yüksek Lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri* [Yüksek Lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derdiman, C. & Uysal, Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. U.Ü. *Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(27), 251-277.

- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., & Baş, Y. (2017). Çalışanların iş doyumunu, yönetim ve ödüllendirme beklentileri ve ücret ve sosyal olanaklar ile ilgili algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: tekstil sektörü örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 926-941.
- Elma, C. (2014). Yönetimsel etkinliğin bir göstergesi olarak yetki devri. İçinde C. Elma & K. Demir (Eds.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (ss. 193-213). Anı Yayıncılık.
- Ensari, H. & Tuzcuoğlu, S. (1995). Marmara Üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılgınlıklarında kişilik özelliklerinin rolü. *Öneri Dergisi*, 2(11), 51-63.
- Eren, E. (1972, Kasım). *Yönetimde yetki ve sorumlulukların dağıtımı ve ereğli kömür işletmeleri örgütündeki uygulamalar*. Zonguldak Ereğli Kömür İşletmelerindeki panelde sunulan bildiri.
- Eren, E. (1981). *İşletme ve yönetim sistemleri*. Sakarya Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 37-50.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Fişek, K. (2010). *Yönetim*. Kilit Yayınları.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2015). *How to design and evaluate research in education*. Mc Graw Hill Education.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gavuz, Ş. (2008). *İlköğretim okulları yöneticilerinin liderlik tarzları ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Günbayı, İ. (1999). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Işikoğlu, M. A. (2017). *Kayıp veri ile baş etme yöntemlerinin ölçme değişmezliğine etkisi açısından karşılaştırılması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Jenks, James, M., & Jhon M. Kelly. (1995). *Dont do delegate: The secret power of successful managers*. Kogan Page.
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257-270.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
-

- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeleri teknikler*. Nobel Yayıncılık.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı doğru kullanma*, (Çev. E. Koparan). Remzi Kitabevi.
- Kimwary, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(2), 51-56.
- Koçak, E. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin algılarının belirlenmesi [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Köklü, N., Büyükköztürk, Ş. & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Pegem Yayınları.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki* [Doktora tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Lee, T. H. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik (Çev. O. Pazarcık), *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*, 17-24.
- Lockwood, N.R., SPHR, GPHR, M.A. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management, SHRM Research*.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1999). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 707-750.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G.(1982), *Burnout – the cost of caring*, prentice-hall, inc. Englewood Cliffs.
- Maslach, C., & Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout*. Jossey- Bass Publishing.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry*. Pearson Education Limited.
- Mete, Y. A. (2002). *İlköğretim okullarında öğretmen yetkilendirmesi* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Mucuk, İ. (1997). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Mullins, L. J. (1990). *Management and organizational behavior*. Pitman Publishing.
- Öner, Z. H. (2008). The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sende of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özdayı, N. (2001). Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 151-164.

- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Öztürk, İ. (2015). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Papatya, G. (1997). İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli-motivasyon kuramları bağlamında. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 127-146.
- Perlman, B. & Hartman, E. A. (1982), Burnout: summary and future research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Ravikumar, T. (2013). *A study on impact of team work, work culture, leadership and compensation on engagement level of employees in MSMEs in India*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8), 175-185.
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21.
- Sağlam, M. & Sağlam, A. Ç. (2005). Öğretmenlik mesleğinin maddi yönüne ilişkin genel bir değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 317-328.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şakar, N. (2013). Yetki-güç ve yetki devri. İçinde C. Koparal & İ. Özalp (Eds.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss. 70-93), Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support?. *International Journal of Manpower*, 33(2), 178-186.
- Schaufeli, W. B. (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., Gonzalez, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit*.
- Short, P. M., & Greer, J. T. (1997). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Squire-Kelly, V. D. (2012). The Relationship between Teacher Empowerment and Student Achievement. *Electronic Theses and Dissertations*. 406.
- Strong, E. P. (1981). *Yönetim kavramı* (Çev. İ. Özalp & C. Koparal). Eskişehir Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi Yayınları.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Allyn and Bacon.

- Taşdan, M. & Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104-127.
- Topaloğlu, M. & Koç, H. (2007). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- Tunacan, S., & Çetin, C. (2013). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29 (29) , 155-172.
- 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.
- Üstüner, M. (1999). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede kullandıkları güçler ve öğretmen morali* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Uyar, S., & Güzel, Ş. (2019). İşe angaje olma kavramı, tükenmişlik ile ilişkisi ve sonuçları. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 44-52.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of applied psychology*, 87(3), 506.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki devri*, (Çev. V. Üner). Rota Yayınları.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Yücel, Z. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar: Denizli ili örneği* [Yüksek Lisans tezi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 433-459.
- Zeytinoğlu, R. (1974). Yönetimde yetki devri, *İşveren*, 12(11), 11- 19.