



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLDUĞU YÖNETİM FELSEFESİ
İLE KULLANDIKLARI POLİTİK TAKTİKLER ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

GAMZE FİŞKİNLİ

DENİZLİ, 2020

**T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLDUĞU YÖNETİM FELSEFESİ
İLE KULLANDIKLARI POLİTİK TAKTİKLER ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Gamze FIŞKINLI

**Danışman
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

Denizli, 2020

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Gamze FİŞKİNLİ

TEŞEKKÜR

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmamı gerçekleştirmemde her türlü desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren ve motive eden tez danışmanım ve saygı değer hocam Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen’e, desteği ve güveni için en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca her konuda katkı sağlayan sayın hocalarım Prof. Dr. Kazım ÇELİK’e, Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU’ya, Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN’e, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU’na, Doç. Dr. Ömür Kaya KALKAN’a, Doç. Dr. Eren Can AYBEK’e değerli katkılarından ötürü teşekkürlerimi sunarım. Tez aşamasında beni motive eden ve veri toplama sürecinde de çok büyük katkılar sunan değerli arkadaşım Özlem IŞIK’a ve ölçekleri okullara ulaştırarak uygulamamda yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Tez süresince manevi desteğini ve bilgi paylaşımını hiç esirgemeyen, birlikte hareket ettiğim değerli arkadaşım Tuna AYRAL’a ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk’ün izinde “*En büyük savaş, cahilliğe karşı yapılan savaştır*” diye çıktığım bu yolda benden desteğini hiç esirgemeyen, bana hep güvenen, beni cesaretlendiren ve sabır gösteren, hayatımın en değerli yanı olan annem ve babam Elif-Mehmet FIŞKINLI, ablam Azize FIŞKINLI ve erkek kardeşim Bekir Şerif FIŞKINLI’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gamze FIŞKINLI

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişki

FIŞKINLI, Gamze

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Haziran 2020, 119 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanarak Denizli ilindeki iki merkez ilçeden 420 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada veriler “Kişisel Bilgi Formu”, “Politik Taktikler Ölçeği” ve “Yönetim Felsefesi Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, normal dağılım gösterenlerde parametrik testlerden, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), pearson momentler çarpım korelasyon testleri, normal dağılım göstermeyenlerde ise non-parametrik testlerden mann whitney u testi, kruskal wallis h testi kullanılmış; ilişkileri belirlemek için de spearman’s rho korelasyon testleri ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine daha yakın oldukları, demografik değişkenlerden yönetim felsefesi algılarında cinsiyet, meslekte çalışma süresi, çalışılan okul türü, daha önce yöneticilik yapma durumu, sendika üyelik durumu, branş ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunamazken, çalışılan okul türü değişkeninde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Diğer yandan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin politik taktik davranışlarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sahip oldukları yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi, kullanmış oldukları politik taktiklerin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, felsefe, yönetim felsefesi, politik taktik, öğretmen algısı

ABSTRACT

The Relationship Between School Administrators' Management Philosophy and the Political Tactics They Use

FIŞKINLI, Gamze

Master Dissertation in Educational Sciences, Educational Administration, Supervision,
Planning and Economics

Supervisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIOGEN

June 2020, 119 pages

The purpose of this research is to reveal the relationship between the school administrators' philosophy of management and the political tactics they use. Relational screening model, one of the quantitative research methods, was used in the research. In the research, 420 teachers from two central districts reached the city of Denizli by using simple random sampling method. In the research, the data were collected with "Personal Information Form", "Political Tactics Scale" and "Management Philosophy Scale". In the analysis of the data, parametric tests, independent sample t test, one-way analysis of variance (ANOVA), pearson moments product correlation tests, non-parametric tests mann whitney u test and kruskal wallis h test were used in those without normal distribution; Spearman's rho correlation tests and multiple linear regression analysis were used to determine the relationships. As a result of the analysis, according to the perceptions of the teachers, school administrators were closer to the Y theory philosophy, and there was no significant difference in the perceptions of management philosophy, which is one of the demographic variables, in terms of gender, working time, type of school studied, the status of being a manager before, union membership status, branch and age variables. There was a significant difference in the type of school variable. On the other hand, according to the perceptions of teachers, it has been concluded that the political tactical behavior of school administrators is low. The relationship between the management philosophy they have and the political tactics they use has been found to be moderately negative. At the same time, it was concluded that the management philosophy of school administrators is a significant predictor of the political tactics they use.

Keywords: Management, philosophy, management philosophy, political tactics, teacher perception

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar	xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Sayıtlar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Felsefe Kavramı	7
2.2. Felsefenin Amacı	8
2.3. Yönetim ve Yönetim Yaklaşımları	10
2.3.1. Klasik Örgüt Yaklaşımı	10
2.3.1.1. Bilimsel işletme.	11
2.3.1.2. Yönetimsel işletme.....	13
2.3.2. Neo-Klasik Örgüt Yaklaşımı	18
2.3.3. Çağcıl Örgüt Yaklaşımı/ Sistem Yaklaşımı.....	19
2.4. Liderlik Kavramı	22
2.4.1. Liderlik Kuramları	22
2.4.1.1.Özellikler kuramı.	23
2.4.1.2. Davranışsal liderlik kuramları.	23
2.4.1.2.1. Iowa üniversitesi çalışmaları.	24
2.4.1.2.2. Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları.	24
2.4.1.2.3. Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları.	24
2.4.1.2.4. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli.	24

2.4.1.2.5. Mcgregor'un x ve y teorileri.....	25
2.4.1.3. Durumsal liderlik kuramları.....	27
2.4.1.4. Durumsal liderlikle ilgili yeni paradigmlar.....	27
2.5. Liderlik ve Yönetim Felsefesi.....	28
2.6. Politika Kavramı.....	29
2.7. Politik Taktik Kavramı.....	30
2.8. Liderlik ve Politik Taktikler.....	33
2.9. İlgili Araştırmalar.....	35
2.9.1. Politik Taktiklerle İlgili Yapılan Yurtiçi Araştırmalar.....	35
2.9.2. Yönetim Felsefesi İle İlgili Yapılan Yurtiçi Araştırmalar.....	41
2.9.3. Politik Taktiklerle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar.....	42
2.9.4. Yönetim Felsefesi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırma Deseni.....	49
3.2. Evren ve Örneklem/ Çalışma Grubu.....	49
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	52
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	52
3.3.2. Politik Taktikler Ölçeği.....	52
3.3.3. Yönetim Felsefesi Ölçeği.....	53
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci.....	54
3.5. Verilerin Analizi.....	54
3.5.1. Normallik Analizi.....	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	59
4.1. Alt Problemlerden Birincisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	59
4.2. Alt Problemlerden İkincisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	60
4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	60
4.2.2. Öğretmenlerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	61
4.2.3. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	62
4.2.4. Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapıp Yapmama Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	62
4.2.5. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	63
4.2.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	64

4.2.7. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları.....	65
4.2.8. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları	65
4.3. Alt Problemlerden Üçüncüsüne Yönelik Bulgular ve Yorumlar	67
4.4. Alt Problemlerden Dördüncüsüne Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	68
4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	68
4.4.2. Öğretmenlerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	70
4.4.3. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	72
4.4.4. Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	73
4.4.5. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	75
4.4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	77
4.4.7. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	79
4.4.8. Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları	81
4.5. Alt Problemlerden Beşincisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	84
4.6. Alt Problemlerden Altıncısına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	88
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	90
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	90
5.2. Öneriler	102
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	102
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	104
KAYNAKÇA	105
EKLER	113
EK1: Veri Toplama Aracı	113
EK2: Denizli Valiliği Anket Uygulama İzni.....	117
EK 3: Ölçek Kullanım İzni	118
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLolar

Tablo 2. 1. <i>Vecchio (1988)'e Göre Politik Taktikler</i>	32
Tablo 3.2 1. <i>Örneklem Belirleme Tablosu</i>	50
Tablo 3.2 2. <i>Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Demografik Özellikleri</i>	50
Tablo 3.3.2. 1. <i>Politik Taktikler Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi</i>	53
Tablo 3.3.3. 1. <i>Yönetim Felsefesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi</i>	54
Tablo 3.5.1. 1. <i>Yönetim Felsefesi ve Politik Taktikler Ölçekleri ile Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarıyla İlgili Ortalama Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri</i>	55
Tablo 3.5.1. 2 <i>Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi</i>	56
Tablo 4.1. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine Yakınlığına İlişkin Bulgular</i>	59
Tablo 4.2.1. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Cinsiyet Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	60
Tablo 4.2.2. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Meslekte Çalışma Süresi Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	61
Tablo 4.2.3. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Çalışılan Okul Türü Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	62
Tablo 4.2.4. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumu Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	63
Tablo 4.2.5. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumu Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	63
Tablo 4.2.6. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Branş Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	64
Tablo 4.2.7. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Yaş Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	65
Tablo 4.2.8. 1. <i>Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Çalışılan Okullardaki Öğretmen Sayıları Değişkinine Göre Farklılaşp</i>	

<i>Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	66
<i>Tablo 4.3. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Bulgular</i>	67
<i>Tablo 4.4.1. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Cinsiyet Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	69
<i>Tablo 4.4.1. 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Cinsiyet Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları</i>	69
<i>Tablo 4.4.2. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları</i>	70
<i>Tablo 4.4.2. 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları</i>	71
<i>Tablo 4.4.3. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Çalışılan Okul Türü Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	72
<i>Tablo 4.4.3. 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Çalışılan Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları</i>	73
<i>Tablo 4.4.4. 1. Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları</i>	74
<i>Tablo 4.4.4. 2. Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları</i>	75
<i>Tablo 4.4.5. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Herhangi Bir Eğitim Sendikasına Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları</i>	75
<i>Tablo 4.4.5. 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Herhangi Bir Eğitim Sendikasına Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları</i>	76

Tablo 4.4.6. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	77
Tablo 4.4.7. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları	79
Tablo 4.4.7. 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	80
Tablo 4.4.8. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları	81
Tablo 4.4.8. 2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	82
Tablo 4.5. 1. Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullanmış Oldukları Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin Normalliği Sağlayan Boyutları İçin Pearson Korelasyon Testi İle Analizi	84
Tablo 4.5. 2. Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullanmış Oldukları Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin Normalliği Sağlamayan Boyutları İçin Spearman's rho Korelasyon Testi İle Analizi	86
Tablo 4.6. 1. Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Y Kuramı Felsefesinin Kullanmış Oldukları Politik Taktikleri Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi	88
Tablo 4.6. 2. Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu X Kuramı Felsefesinin Kullanmış Oldukları Politik Taktikleri Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi	88

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın bu kısmında problem durumu, buna bağlı problem cümlesi ve alt problemler, araştırma amacı, araştırma önemi, sınırlılıkları, sayıtlar ve tanımlar yer alacaktır.

1.1. Problem Durumu

Ertürk'e (1997) göre eğitim "bireyin davranışlarında kasıtlı olarak ve kendi yaşantısı yoluyla istendik davranış değişikliği meydana getirme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Ancak yapılan alan yazın taraması sonucu eğitimin bir tek tanımının olmadığı görülmektedir. Değişen kültüre, toplumun yapısına, ihtiyaçlara ve toplumların sahip olduğu felsefelere göre eğitimin tanımı da farklılık göstermektedir. Hatta her düşünür eğitimi kendi içinde bulunduğu koşullara göre farklı şekillerde tanımlamıştır. Bazı düşünürlere göre eğitimin tanımları şu şekildedir:

Eflatun, eğitimi; insanı olgunlaştırmanın en iyi yolu, Aristo insanın ahlaki davranışlar kazanma sanatı, Kant insanın doğuştan getirdiği bütün gizil güçlerin (kabiliyetlerin) geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında E. Durkheim eğitimi sosyal olmayan nesli sosyalleştirme, J.J. Rousseau çocukları yetiştirme ve insan yapma sanatı olarak tanımlarken Farabi ise eğitimi bedenen sağlam, yüksek kavrayışlı, güzel konuşmasını bilen, yeme içme ve maddi zevklerde aşırılığa kaçmayan, adaletli olan bir vatandaş yetiştirme sanatı olarak tanımlamıştır (Ayas, 2013, s.4).

Tarih boyunca yapılan tüm bu eğitim tanımlamalarının hepsinin ortak noktası her toplumun kendine özgü olan amaçlarına ve toplumun felsefesine dayanmasıdır. Ülke olarak bizim eğitimdeki amacımız ise "bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır"(Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 1973, s.2).

Eğitim insanları doğrudan ele alan bir girişimken okul ise insanlar üzerinde etki bırakan bir örgüttür. Bu örgütten, bireyde eleştirel düşünme becerisi kazandırması ve davranış geliştirmesi beklenmektedir. Okulun bu görevi yerine getirmesi için de okul üzerinde çeşitli eğitim felsefeleri, toplum ve çevrenin beklentileri mevcuttur. Nasıl ki örgütlerde yönetimin görevi örgütün amacına ulaşmasını sağlamaksa okul örgütlerinde de okulun amacına ulaşmasını sağlayacak olan yapı da okul yönetimi ve okul yöneticileridir.

Bursalıoğlu'na (2015) göre aslında örgütler bir yapıdır. Bu yapıyı işleten sürece ise yönetim denilmektedir. Örgütlerde amaçlar önceden belirlenir ve önceden belirlenmiş olan

bu amaçları gerçekleştirmek için yönetim, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir. Ayrıca örgütün ortak olan amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içinde iş birliği ve eşgüdüm de sağlanmalıdır. Örgütteki yeler arasındaki işbirliği ve eşgüdüm ne kadar iyi olursa örgüt amaçlarına ulaşmada o derece başarılı olacaktır. Örgüt ve yönetim kavramları birbiriyle i içe geçmiş kavramlardır ve birbirinden bağımsız düşünülemezler. Ancak işleyiş kısmında başlangıç noktası olarak her zaman öncelik yönetim değil örgüttür. Çünkü yönetimin görevi örgütün amaçlarını yerine getirmesini sağlamaktır. Eğer rgt olmazsa, ortada yönetim gibi bir kavramda bulunmayacaktır. Bu nedenle yönetimin veya yönetimde bulunan yöneticilerin davranışlarının kaynağını da örgütler oluşturmaktadır. Örgütün, amaçlarında başarıya ulaşması için örgütün değer sistemi ile yöneticinin değer sisteminin birbiriyle tutarlı olması gerekir. Tüm bunlardan yola çıkarsak eğitim yöneticilerinin de örgütün yani okulun üstünde değil, okulun içinde ve okulun bir parçasıdır diyebiliriz.

Okulun bir parçası olarak her bir okul yöneticisi okulun amaçlarını ve toplumun beklentilerini karşılayabilmek adına belirli bir felsefeye sahiptir. Felsefe, gerçeği bir bütünlük çerçevesinde ele alan ve gerçeği her yönüyle araştıran evrensel bir bilimdir. (Ergün 2015). Bilimlerin hepsinin nihai amacı, insan hayatını kolaylaştırarak insanların mutlu olmasını sağlamaktır. Bilimler bu amacını gerçekleştirebilmeleri için insanların ve örgütlerin ihtiyaçlarını, yaşam biçimlerini kısacası hayat felsefelerini tanıması gerekir (Alı, 1995).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, yok olmamaları için bir kılavuza yani bir yol haritasına ihtiyaçları vardır. Örgütlerde, bu yol haritasını sağlayan örgütlerin yönetim anlayışları yani yönetim felsefeleridir. Eğitim kurumlarının yönetimi de doğrudan ya da dolaylı olarak felsefi izler taşır ve her eğitim örgütünün kendine özgü yönetim felsefesi mevcuttur.

Örgütler yönetim felsefelerini belirlerlerken ne tamamen klasik kuramlardaki gibi kalite ve verimliliğe, ne de diğer eleştiri üzerine yapılandırılmış kuramlardaki gibi sınıflar arası çatışmalara ve smrlere göre temellendirmezler (Armağan, 2005). Her iki bakış açısının da sahip olduğu özelliklerine, i ve dış ortamlara uyum sağlayabilecek, çalışanların kişisel çıkarlarını arttırmak için birbirleriyle g g savaşlarına girdiği ve bu amaçları uğruna politik davranışlar geliştirdikleri bir felsefe geliştirirler. Bu durum da örgütteki çalışanların diğer çalışanların davranış şekillerini etkileyerek olaylarında yönünü değiştirmek için politik davranmasını gerektirmektedir (Kırel, 1998).

Örgüt içinde örgütün felsefesi oluşurken gerek çalışanların gerekse yöneticilerin politik taktikler geliştirmeleri ve kullanmaları kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü her bir yönetici ya da çalışanın amaç, istek ve gereksinimleri birbirinden farklılık göstermektedir. Örgüt içindeki bu bireylerin amaç, istek ve gereksinimlerini kaynakların kısıtlı olması nedeniyle tek tek karşılamak mümkün olmadığından, bu durum amaçlarına, isteklerine ve gereksinimlerine ulaşmak isteyen örgüt üyelerini politik davranmaya yönlendirmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demirtaş, 2014).

Bu araştırmada da örgütlerde var olan felsefelerin ve amaca ulaşmada kullanılan politik taktiklerin eğitim örgütlerindeki yansımalarının nasıl olduğu konusuna açıklık getirilecektir. Çünkü eğitim bir sistemdir ve sistemlerin işleminde de alt sistemlerin eş güdümlü ve iş birliği içinde çalışmalarına ihtiyaç duyulur. Eğitim bir sistemse, okulda eğitimin alt sistemini oluştururken, yönetimde okulların alt sistemlerini oluşturmaktadır. Okul örgütlerinin amacına ulaşması için yönetim alt sisteminin sahip olduğu yönetim felsefesi ve kullandığı politik taktikler arasındaki ilişki önemlidir.

Yapılan alan yazın taraması sonucunda da yönetim felsefesi ile politik taktiklerin birlikte çalışıldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu durum da akıllara yöneticilerin kullanmış olduğu politik taktikler mi yönetim felsefesinin oluşmasında etkili ya da yöneticinin sahip olduğu yönetim felsefesi mi kullanılan politik taktikleri etkilemekte sorusunu getirmektedir. Bu sorudan yola çıkarak okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin kullandıkları politik taktikler üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma yapılmaya karar verilmiştir. Bu amaçla yapılan araştırmada, yöneticilerin hangi politik taktikleri daha çok kullandığı, kullanmış olduğu politik taktiklerle sahip oldukları yönetim felsefeleri arasındaki ilişki incelenecek ve okulların amaçlarını gerçekleştirmede bu durumun ne kadar etkili olduğu açığa çıkartılmaya çalışılacak ve aynı zamanda okullarda kullanılan politik taktiklerin dinamiklerinin anlaşılmasına katkıda bulunulacaktır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmada problem cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir. “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasında nasıl bir ilişki vardır?”

1.1.2. Alt Problemler

Araştırmada ana probleme bağlı olarak aşağıda yer alan alt problemlere de cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmen algısına göre okul yöneticileri, yönetim felsefelerinden hangisine daha yakındır?
- 2) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesine yönelik algıları seçilmiş demografik değişkenler açısından farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri hangi politik taktikleri kullanmaktadır?
- 4) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandığı politik taktiklere yönelik algıları, seçilmiş demografik değişkenler açısından farklılık göstermekte midir?
- 5) Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullanmış oldukları politik taktikler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
- 6) Okul yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefelerinin düzeyi, kullanmış oldukları politik taktikleri yordamakta mıdır?

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticisinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki incelenerek, okullardaki politik taktiklerin dinamiklerinin anlaşılmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Her örgütün kendine özgü amaçları ve yönetim anlayışı olduğu gibi okul örgütlerinin de gerçekleştirilmek üzerine belirlenen bir takım amaçları vardır. Ancak bu amaçları gerçekleştirmede en büyük rolün okul yöneticilerine ait olduğu yadsınamaz. Okulun amaçlarını gerçekleştirmede her okul yöneticisinin sahip olduğu bir felsefe ve bu amaçları gerçekleştirmek için kullandığı bir takım amaçlı davranışları bulunmaktadır. Yöneticilerin kullanmış olduğu bu amaçlı davranışlara politik taktikler de denilebilmektedir. Bu araştırma, öncelikle okul yöneticilerinin yönetim felsefelerinin belirlenmesi ve diğer taraftan da buna bağlı kullandıkları amaçlı davranışların yani politik taktiklerin açığa çıkartılması bakımından önemlidir. Bunun için yapılan alan yazın

taramasında yönetim felsefesi ve politik taktikler değişkenleri temelinde yapılmış benzeri bir araştırmaya rastlanılmamış olması, çalışmanın alan yazındaki bu boşluğuna küçük de olsa bir katkı sağlaması açısından önem arz ettiğini göstermektedir.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırma:

- ✓ 2018-2019 eğitim öğretim yılı,
- ✓ Denizli’de bulunan Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçeleri,
- ✓ Bu ilçelerde görev yapan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin cinsiyetleri, meslekteki çalışma süreleri, çalıştıkları okul türleri, daha önce yöneticilik yapma durumları, herhangi bir eğitim sendikasına üyelik durumları, branşları, yaşları ve okuldaki öğretmen sayıları,
- ✓ Araştırmada kullanılan “Yönetim Felsefesi Ölçeği” ve “Politik Taktikler Ölçeği” ile sınırlıdır.

1.5.Sayıtlar

Bu araştırmada devlet okullarının ilköğretim ve ortaokul kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları varsayılmaktadır.

1.6.Tanımlar

Eğitim: Eğitim, öncesinde belirlenen amaçlara yönelik bireyin davranışlarında belirli değişme ve gelişmeler oluşturmaya sağlayan planlı etkinlikler bütünüdür.

Felsefe: İnsanoğlunun içinde bulunduğu dünyayı sürekli olarak tanıma, anlama, tanımlama ve yorumlama şeklidir.

Yönetim: Bir örgütün önceden belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasında kullanılan yöntem ya da izlenen olay örgüsüdür.

Yönetim Felsefesi: Yönetimin felsefesi, örgütleri yönetmekle sorumlu yöneticilerin yönetim görevlerini yerine getirirken kendilerine özgü kullandıkları yöntemlerin ve sistemlerin toplamıdır.

X Kuramı Felsefesi: İnsana yönelik bakış açısı kötümser olan, insanları sorumluluk almayan bireyler olarak gören bir bakış açısıdır.

Y Kuramı Felsefesi: İnsana yönelik bakışı iyimser olan ve insanların ihtiyaçları karşılandığında onların da sorumluluk alabileceğini savunan bir bakış açısıdır.

Politika: Belirlenen bir hedefe ulaşmak için kişi ya da örgütlerin, diğerlerin eksik ya da uyumsuzluk yaşadıkları noktaları kullanarak hedeflerine ulaşmalarında yapmış oldukları davranışların ve düşüncelerinin tümüne denir.

Politik Davranış: Kişinin çıkarlarına hizmet eden, elde etmek istediği sonuçlara daha hızlı ulaşması için kişiye yardımcı olan ancak örgüt ve örgütteki diğer üyeler tarafından uygun görülmeyen davranışlardır.

Politik Taktik: Kişilerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları amaçlı davranışlara politik taktik denir.

Kayırmacılık: Yöneticilerin kendi yakınlarına ve kendine yakın hissettiklerine yönelik ayrımcı davranışlar sergilemesidir.

Yıldırma: Yöneticilerin kendilerine verilen yetkileri amacı dışında kullanmasıdır.

Koalisyon Kurma: Yöneticilerin ortak amaç, ortak ideoloji ve ortak çıkarları olan bireyleri bir araya getirerek gruplar oluşturmasıdır.

Markalaşma: Yöneticilerin saygınlık ihtiyaçlarını karşılamak için diğer bireylerin yanında kendilerini ve yaptıkları işleri överek anlatmasıdır.

Değersizleştirme: Yöneticilerin diğer bireylerin örgüt için yaptıkları işleri görmezden gelmesi ve üstlerin yanında bu bireyleri iş bilmezler olarak atfetmesidir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma değişkenleri ile ilgili olarak alan yazın taraması yapıp kuramsal çerçeveye, ilgili araştırmalar kapsamında da bu kavramlarla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.Felsefe Kavramı

Felsefe nedir sorusuna çok farklı kaynaklardan farklı farklı yanıtlar almamız aslında felsefenin doğası hakkında bize aydınlatıcı bir yol göstermektedir. Felsefe, doğası gereği bir tanımla sınırlandırılabilen bir kavram değildir. Tersine sürekli bir tanıma ve tanımlama arayışı içinde olmaktadır. Felsefenin her tanımlaması farklı anlamlar içermektedir. Çünkü unutmamak gerekir ki her tanım içinde bulunduğu toplumun özelliklerinden, tarihinden ve koşullarından bağımsız değildir. Sürekli etkileşim içerisinde olduğu için felsefe tanımlarının toplumdan topluma ya da çağdan çağa farklılık göstermesi olası bir durumdur (Topdemir, 2008, s.1).

Günümüzde Türkçe’de felsefe olarak bilinen sözcük, Yunanca “philo” (sevgi, dostluk, arkadaşlık, seviyorum, dostluk gösteriyorum, arkadaşlık kuruyorum) ve “sophia” (bilgelik, hikmet) sözcüklerinin birleşiminden türetilmiştir (Saygılı, 2017). Felsefe doğrudan her şeyi kuşatan bir bilgiye sahip olmaktan çok, bilginin peşine düşerek her nerede ve kim tarafından ortaya konulmuş olursa olsun, ona ulaşmayı ve en önemlisi de bilgiyle dost olmayı gerektirir. Bu da “bilgelik sevgisinin ister Tanrıya isterse de insana” (Küyel, 1976, s.10) olsun önemli olan bütün bunların kökenini bilmek ve bunu sevmek anlayışını bizlere kazandırır. Öyleyse felsefeyi, doğal olan ya da olmayan her türlü varlık üzerine, düşünebilme, tanıyabilme, öğrenebilme, anlayabilme ve anlamlandırabilme eylemi olarak betimleyebiliriz. Başka bir ifadeyle, bilgelik sevgisi aslında gerçek bir bilme ve bilgilenme sürecidir. Çünkü insan eksik hissettiği her şeyi elde etmek için harekete geçer, peşine düşmek ister. Buna hakikati arama denir. Bu da demek oluyor ki felsefe insanın hakikati bulma arayışıdır. Diğer bir ifadeyle, felsefe, sizi kendinize, kendinizi başkalarına, başkalarını da size tanıtan bir tanışma yeri, tanıştırma toplantısıdır. Bu toplantıda değerle, varlıkla ve en önemlisi bilgiyle tanışsınız. Bu nedenle felsefeyle tanışan kişiler ona sevgi veya bilgelik sevgisi adını vermişlerdir. Bu yeni değerler, varlıklar ve yeni bilgiler öğrenmek için peşinden gidilen ve hep gidilecek olanın sevgisidir (Topdemir, 2009). Tüm

bunlardan yola çıkarsak bir nevi felsefeyi var olanlar üzerine soru sorma sanatı olarak da tanımlayabiliriz.

Diğer taraftan felsefe, toplumların farklı zamanlarda değişen yapılarına ve bakış açılarına göre farklı anlamlarda tanımlanmıştır. Örneğin Platon'a göre felsefenin tanımı; gerçekliğin doğasını kavrayarak evrende var olan her şeyin ne için var olduğunu öğrenmektir. Yani kişinin kendi varlık amacını kavraması ve bu konudaki nihai bilgiye ulaşmasıdır (Cevizci, 2007: 23). Aristoteles'e göre, felsefe büyük evren karşısında küçük evrenin yani insanların günlük faaliyetleri dışında, eleştirel düşünerek araştırması, soru sorması, sorunlar görmesi, gördüğü sorunları ortaya koyması ve sorunlara çözümler bulması ya da bu sorunlara yönelik farklı çözüm yöntemleri bulmasıdır (Küyel, 1976, s.29). Descartes ise felsefeyi insanın bilinçli bir şekilde yaşama çabası göstermesi şeklinde tanımlamaktadır (Öner, 1999, s.10). Hegel'e göre felsefe, zamanı kavramaktır (Gökberk, 1986, s.284). TDK'ya göre felsefe, varlığı ve bilgiyi bilimsel olarak araştıran, bir bilimin veya bilgi alanının temelini oluşturan ilkeler bütünüdür. Eğitim Terimleri Sözlüğü'ne (1974) göre de bir kimsenin kişisel davranış ve düşüncelerine kılavuzluk yapmaya yarayan toplu ve tutarlı görüşlerdir.

Görüldüğü üzere "Felsefe nedir?" sorusu her filozof, düşünür, aydın ya da entelektüelce farklı farklı tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak herkes tarafından kabul edilir genel geçer bir felsefe tanımına ulaşmak çok mümkün değildir. Heimsoeth (2007) "felsefenin ne olduğu hiçbir zaman yalın bir biçimde söylenememiştir" demektedir. Buna karşın "Felsefe nedir?" sorusuna en genel anlamda derinleşerek gelişen bir varlık bilinci, büyük evrene yönelik alınan bir tavır ve küçük evren karşısında oluşan farkındalığın bir göstergesi olduğu cevabı verilebilmektedir. (Heimsoeth, 2007, s.16-21 Akt: Saygılı, 2017). Diğer bir ifade ile içinde var olduğumuz evrenin bilinçli bir varlığı olarak kabul edilen biz insanın, içinde bulunduğumuz dünyamıza, evrenimize, toplumumuza ve yaşamımıza karşı benliğimizi ortaya koyma çabamızdır felsefe. Kısacası bir dünya görüşüdür.

2.2.Felsefenin Amacı

Felsefenin ne olduğu kadar ne işe yaradığı, amacının ne olduğu da öteden beri sorula gelen, cevaplar aranan durumlardandır. Felsefenin ne olduğu konusunda her

toplumda ve her zaman diliminde nasıl farklılıklar ortaya çıkmışsa amacının ne olduğu ya da ne olabileceği konularında da farklılıkların olması kaçınılmazdır.

“Felsefenin amacı nedir?” sorusuna verilecek olan cevaplar bu durumu açıklığa kavuşturmamızda bize yol gösterici olacaktır. Felsefenin amacı, kendi hayatını ve içinde bulunduğu evreni bir bütünlük içinde kavramak isteyen insan için neyin anlamlı neyin anlamsız, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgulamaktır(Gündoğan, 2010, s.24-25). Heimsoeth’a (2007) göre günlük yaşamımızda farkında olamadığımız durumlar, olaylar ya da olgular ile ilgili bir farkındalık kazanma çabası (Akt: Saygılı, 2017).

“Felsefenin amacı nedir?” sorusuna verilen bir diğer cevap; varlıkların gerçekliklerinin ne olduğunu bir bireyin anlayabileceği ölçüde anlamaya çalışması; içinde bulunduğu evrene yönelik merak duygusunu, hayret ve şaşkınlığını giderme çalışması; düşüncelerini, inançlarını ve eylemlerini eleştirebilmesi; düşüncelerin oluşmasında önemli yeri olan ancak kişinin doğrudan farkında olmadığı tutumlarını ve ön kabullerini aydınlatma çabası; diğer bilim dallarının sormadığı soruları sorarak bu sorulara cevaplar arama çabasıdır (Yazıcı, 1999, s.4).

Randall ve Buchler’e (2014) göre de hayatın anlamı, amacı ve gerçekliğine yönelik varsayılan kabuller hakkında eleştirel bir bakış açısıyla bakabilme ve akıl yürütebilme işidir (Akt: Saygılı, 2017). Başka bir ifadeyle, felsefenin görevi, amacı, günlük yaşamımızda gerek bireysel gerekse toplumsal her türlü düşüncenin sorgulanmadan kabullenilmesine karşılık insanlara bu konuda gerçeği fark ettirmeyi amaçlayan eleştiren, sorgulayan, tek bir bakış açısı ile değil birçok farklı açılardan bakabilen bireyler yetiştirmektir. Tüm bu saydıklarımız felsefenin her alandaki genel amacıdır. Peki ya eğitimde ki amacı nedir diye bakacak olursak: Her toplumda eğitimin konusu, mükemmel olmayan ancak mükemmelleştirebilmek için eğitilen insandır. İnsan, eğitime muhtaç, eğitime yeteneklidir ve bunun için çaba sarf eder. Yâni insan gelişime açıktır (Ergün, 2015). Gelişime açık olan bu insana içinde var olan yatkınlıklarını büyütüp geliştirebilmesi için uygun çevre ve olanaklar sunulması gerekir. Bu noktada felsefe devreye girmektedir. Çünkü Wiles ve Bondi’e (2011) göre felsefeler, eğitim sistemlerinin amaçlarını belirlerken, eğitim öğretim süreçlerini planlarken, planlanan bu öğretim sürecini gerçekleştirirken ve öğretim stratejilerini seçip değerlendirirken büyük katkı sağlarlar (Akt: Erkilic ve Himmetoğlu, 2015). Yani kısacası felsefe metaforik olarak bir araba farına benzetilebilir.

Nasıl araba farı gece gidilecek yolu aydınlatıp yol gösteriyorsa eğitimde de felsefe yol gösterip eğitim politikalarının ve uygulamalarının oluşturulmasında yol gösterici roldedir.

2.3.Yönetim ve Yönetim Yaklaşımları

Yönetim kavramı insanların toplu yerleşik yaşama geçmesinden bu yana insanoğlunun gündeminde olan bir kavramdır. İnsanlar yerleşik yaşama geçmeleriyle birlikte yaşamlarını sürdürebilmek için kaynak bulma, bu kaynakları en uygun bir biçimde kullanma ve dış tehlikelerden korunarak topluluğun devamını sağlama arayışı içine girmişlerdir. Gerek ihtiyaçları karşılamak gerekse dış tehlikelerden korunmak, toplumsal yaşamı sevk ve idare etmek için bir takım yapılar kurulmuştur. Bu yapılara devredilen görevlerle birlikte yönetim uygulamaları ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2013). Kısacası yönetim, eldeki kıt kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirme sanatıdır. Her toplumun amaçları, ihtiyaçları ve kaynakları birbirinden farklılık gösterdiği için yönetim anlayışı bir diğer ifadeyle yönetim felsefeleri de farklılık gösterecektir.

Yönetim felsefesi; “çeşitli yönetsel düzenlemeleri, yönetime ilişkin temel nitelikleri, yönetimin hangi gereksinim ve zorunluluklarla ortaya çıktığı, ne zaman iyi ve yeterli olduğu ne zaman kötü ve yetersiz kaldığı gibi çok geniş kapsamlı konuları ele alıp inceleyen bir disiplindir” (Keskin, 2012, s.3). Yönetim felsefesi, her yöneticinin kendine özgü olan tavrı, davranışı, üslubu ve yönetim biçimi olarak da tanımlanabilir (Aytürk, 1990). Kendine özgü yönetim felsefesine sahip bir yönetici yönetim anlayışıyla yeni şartlarda sosyal değerler geliştirip uygulayabilir. Yönetici, sadece var olan değer yargılarını izleyen değil, yenilerini de üreten ve bu şekilde toplumu ayakta tutan kişidir (Bursalıoğlu, 2015). Yöneticiler bu görevlerini yerine getirebilmeleri için kendi yönetim felsefelerine uygun bir takım kuramlardan yararlanırlar. “Kuramlar, yöneticileri gerçeğe götüren en güvenilir araçlardır” (Bursalıoğlu, 2015, s.17). Yönetim sürecinde de bu alanda genel olarak klasik örgüt yaklaşımı, neo-klasik örgüt yaklaşımı, çağcıl örgüt yaklaşımı/sistem yaklaşımı ortaya atılmıştır.

2.3.1. Klasik Örgüt Yaklaşımı

Klasik örgüt yaklaşımı aynı zamanda X kuramı olarak da bilinmekte olan bir kuramdır. Bu kurama göre insan; çalışmayı sevmeyen, tembel, onu güdülemek için

ekonomik güdüleyicilere ihtiyaç duyulan, kapasitesi sınırlı, sınırlı olan bu kapasiteyi harekete geçirebilmek için sıkı denetimlere ihtiyaç duyulmaktadır.

“Klasik örgüt yaklaşımı 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır ve iki farklı yönetim perspektifini içermektedir: bilimsel işletme (scientific management) ve yönetsel işletme (administrative management)” (Arastaman, 2013, s.6). Genel olarak bilimsel işletme, örgütlerde çalışanlar ve işin yönetimi ile ilgilenirken, Yönetsel işletme ise bütün örgütün nasıl yapılandırılacağı ile ilgilenmiştir.

2.3.1.1. Bilimsel işletme. 1900’lü yıllara gelinceye kadar yönetim denilince akla ilk gelen bir siyaset ya da devlet yönetimi konusudur. Yönetim kaygısının temelinde devlet ve devlet organlarını yapılandırma, ilişkilendirme ve yürütme yer almaktadır. Kısacası yönetimde ürün ve hizmet konusuna yer verilmemektedir. Ancak bu durum Endüstri Devrimi ile değişime uğrayarak üretimde farklı konularda uzmanlaşmış ve sektörleşmiş bir iş yaşamı ortaya çıkmıştır. İş yaşamının ortaya çıkmasıyla sevk ve idaresinin yapılabilmesi için bir yönetici sınıfına ihtiyaç duyulmuştur (Özdemir, 2013). Buna bağlı olarak Frederick W. Taylor bilimsel yönetim bir diğer ifade ile bilimsel işletme anlayışını ortaya koymuştur.

Bilimsel işletme, sistematığe dayanmayan daha çok sağduyu, pratik ve deneyime dayanan yönetim anlayışını değiştirerek yerine yönetimde bilimsel yöntemler ve araçları kullanmaktır. “Bir mühendis olarak, dikkatli bilimsel analiz yoluyla işin etkililiğinin geliştirilebileceği düşüncesini sürdürmüştür. Onun ana teması bir görevi yerine getirmek ve en iyi yolu tanımlamak için yöneticilerin işi bilimsel olarak yapmaları gerektiğidir” (Arastaman, 2013, s.6).

Bilimsel yönetimin fikir babası Taylor işyerinde iş gücünün geliştirilmesi, yerleştirilmesi ve yönlendirilmesine ilişkin anlayışını vurgulamanın yanında üretken bir iş yeri için yönetici sınıfının yerine getirmesi gereken süreçleri de belirlemiştir. Buna göre iş yerinde yönetici sınıfın, işlevsel rehberlik görevini üstlendiğini belirtmiştir. Bu kapsamda planlama, örgütlenme ve karar alma süreçlerini yönetim sınıfının asli süreçleri olarak tanımlamıştır. Ancak Taylor bu süreçlerin yönetim sınıfının görevi olduğunu, bu görevlerin yerine getirilmesinde iş gücünün süreçlere katılmasının uygun olmadığını vurgulamıştır. Taylor’a göre işçi sınıfı bu görevleri yerine getirmek için yeterli kapasiteye sahip değildir (Özdemir, 2013, s.11).

Taylor’ın insana bakış açısının olumsuz olması nedeniyle çalışanların güdülenmesinin de dışsal motivasyonlarla ya da ceza yoluyla olacağına inanmıştır. Bu bağlamda Taylor’un çalışanları yönetim süreçlerine katmaması da insana bakış açısının olumsuz olması sonucu olarak açıklanabilir. Çünkü Taylor’a göre insanlar tembel ve kaytarmacıdırlar (Özdemir, 2013). Taylor fiziksel üretime odaklanarak eldeki bu olumsuz

şartlardaki çalışanlarla verimi elde etmek için bilimsel yönetim anlayışını ortaya atmıştır. İlk iş olarak zaman ve iş (hareket) etüdü çalışması yapmıştır. “Zaman ve hareket etüdü çalışmalarıyla işçilerin fiziksel limitlerini belirlemeye ve verilen bir görevin en hızlı bir biçimde tamamlanmasına odaklanmıştır” (Turan, 2015, s.9). Yapılacak olan işleri parçalara ayırarak her bir parçanın yapılabilmesi için gerekli olan zaman ve emeği hesaplayıp bir işçinin bir günde ne kadar iş yapabileceğini ortaya çıkartmıştır. Buna bağlı olarak günlük ortalama üretim miktarının üzerine çıkanları da ödüllendirmiştir. Böylelikle yönetimde o zamana kadar hakim olan craft yaklaşımı terk edilerek yerini aşırı iş bölümüne bırakmıştır. Aşırı iş bölümü de beraberinde yapılan işte uzmanlaşmayı getirmiştir. Turan’ın (2015) belirttiği gibi görevlerin parçalara ayrılması ve aşırı iş bölümüyle de işin standartlaşması sağlanmıştır. Taylor, standartlaşmanın da verimliliği arttıracığına inanmıştır.

Klasiklerin savunduğu bir diğer ilke de kontrol alanıdır. “Kontrol alanı, bir üstün kontrol edebileceği bir alt basamaktaki memur sayısı ve bu sayının örgüt yapısı üzerindeki etkisidir” (Bursalıoğlu, 2015, s.17). Yani kısacası kaç kişinin doğrudan denetlenebileceğini bize gösteren bir yapıdır. Kontrol alanının; “yukarıdan aşağıya doğru alt birimlere ayırarak, her bir iş biriminin denetlenebilmesini ve diğer birimlerle koordine edilmesine olanak verdiği ve her bir kontrol alanının 5-10 kişi arasında olduğu zaman en etkili olduğu düşünülmektedir” (Turan, 2015, s.10). Taylor insana güvenmediği için kontrol alanının dar olmasını istemiştir ve bu şekilde daha kolay verim elde edilebileceği düşüncesini savunmuştur.

Son olarak Taylor, savunduğu bilimsel işletme anlayışını dört temel ilke üzerine yapılandırmıştır. Bunlar;

- “1. Bilimsel İş Analizi: Gözlem, veri toplama ve dikkatli ölçme yoluyla yönetim, her bir işi yerine getiren en iyi yolu belirler. Böyle bir iş analizi, göz kararı/parmak hesabı yönteminin yerini almıştır.
2. Personel Seçimi: İş analizi yapıldıktan sonra diğer aşama, personelin bilimsel olarak seçilmesi, sonra da onların eğitilmesi ve geliştirilmesidir.
3. Yönetim İş Birliği: Yöneticiler tüm işlerin bilimsel ilkelere göre yapıldığından emin olmak için işçilerle iş birliği yapmalıdır.
4. Fonksiyonel Denetim: Yöneticiler, planlamayı, örgütlemeyi ve karar verme etkinliklerini üstlenir, buna karşın işçiler işlerini yaparlar” (Arastaman, 2013, s.6).

Genel olarak Taylor bilimsel yönetim anlayışıyla geçmiş tecrübelerden veya göz kararı yöntemlerden yararlanmak yerine, deneyler ve araştırmalarla kanıtlanmış ilkeleri kullanımını sağlamıştır.

2.3.1.2. Yönetmel işletme. Klasik kuramın ikinci ayağını idari yönetim bir diğere ifade ile yönetmel işletme oluşturur. Yönetmel işletmeyi, bilimsel işletmeden ayıran nokta “bilimsel işletme tek tek işçilerin görevlerine odaklanırken, yönetmel işletme ise tüm örgütün yönetimine odaklanmaktadır” (Arastaman, 2013, s.7).Bu alana katkıda bulunan, temsil eden kişiler; Henri Fayol, Luther Gulick ve Max Weber’dir.

a. Henri Fayol

Fransız maden mühendisi olan Fayol (1917), “yönetim üzerine yaptığı incelemelerinde uygulayıcılara yol gösterici, sorunların çözümünde esin kaynağı olabilecek ve örgütlerin geleceğe hazırlanmasında rehberlik edebilecek, genel tecrübeyle kontrol edilmiş, denenmiş yöntem, metod, kural ve prensiplere” (Akt: Şengül, 2007, s.2-3) ihtiyaç olduğunu düşünerek bu alanda çalışmalarını yürütmüştür.

Fayol, “bir yönetici olarak başarısını sahip olduğu kişisel niteliklerden ziyade kullandığı yönetim ilkeleri dizisine atfetmiştir (Arastaman, 2013, s.7). Fayol, 14 yönetim ilkesi belirlemiş ve bütün yöneticilerin de örgütün fonksiyonlarını altı başlıkta ele aldığını belirtmiştir. Bu fonksiyonlar;

Teknik fonksiyonlar (üretim, imalat ve transformasyon), ticari fonksiyonlar (alım, satım, değişim), mali fonksiyonlar (sermaye üretimi ve yönetimi), güvenlik fonksiyonları (malların ve kişilerin korunması), muhasebe fonksiyonları (envanter, bilanço, istatistik) ve yönetim fonksiyonları (öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol) bütün örgüt türlerinde görülebilecek ortak fonksiyonlardır (Akt: Şengül, 2007, Fayol, 1917, s.7-8).

Fayol’ a göre ilk beş fonksiyon, tüm örgütlerde var olup ve daha çok maddi boyutlarda destek sağlarken, altıncı fonksiyon olan yönetim fonksiyonu ise daha çok personele odaklanmıştır. Bu nedenle Fayol da örgütlerde verimliliği arttırmak amacıyla yönetim fonksiyonlarını kendi içinde beş boyutta ele almıştır. Bunlar POCCoC olarak kısaltılan planlama (**P**lanning), örgütleme (**O**rganizing), emir verme (**C**ommanding), eş güdümlleme-koordinasyon (**C**oordinating) ve denetim-kontrol etmedir (**C**ontrol) (Şengül, 2007).

Planlama: Fayol’a (1917 s.11) göre planlama “geleceği dikkatlice incelemek ve aksiyon programını ortaya koymaktır” (Akt: Şengül, 2007). Bir diğere ifadeyle de “planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetmel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir” (Başaran, 1994,

s.43). Yani kısaca planlama; kişi ya da kurumlara, alınan kararları uygulama veya belirlenen hedeflere ulaşmada yol gösteren bir harita veya bir eylem planıdır.

Örgütlenme: Örgütün yapısını kurma, kadrolanmasını sağlama ve örgütün donatılmasından oluşur (Bursalıoğlu, 2015). Örgütlemenin bir başka tanımı da “ işi yapacak insan kaynağını geliştirmek, gerekli fiziki ve maddi kaynağı sağlamak, yöntemleri belirlemek ve örgütsel yapıyı kurma faaliyetlerini içeren bir süreçtir” (Özdemir, 2013, s.30) şeklinde yapılmıştır.

Emir Verme: Fayol (1917, s.11), şöyle tanımlıyor: “Kumanda etmek personeli çalıştırmaktır”(Akt: Şengül, 2007). Emir vermekle amaç personelin performansını en üst düzeye çıkartmaktır.

Eşgüdümleme-Koordinasyon: “Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır” (Akt: Şengül,2007, Fayol, 1917, s.11). “Diğer bir ifadeyle koordine etmek, araçları amaçlara uygun hale getirmektir” (Akt: Şengül, 2007, Fayol, 1917, s.149).

Denetim-Kontrol Etme: Denetim, uygulamanın başarı durumunu tarafsız bir şekilde belirlemektir (Bursalıoğlu, 2015). Amaç işleyişte eksiklikleri veya varsa hataları ortaya çıkartıp düzeltmek ve aynı durumun tekrarlanmamasını sağlamaktır.

Bu fonksiyonlarla beraber uygulayıcılara yol gösterecek, onlara rehberlik edecek olan on dört ilkeyi de tanımlamıştır. “Fayol’un 14 Yönetim ilkesi, işbölümü, yetki, disiplin, emir birliği, yön/yönerge birliği, bireysel çıkarların ikincilleştirilmesi, ücret, merkezileşme, basamaklı zincir, düzen, eşitlik, çalışanların istikrarı, inisiyatif, birlik ruhu” şeklinde sıralanmaktadır (Arastaman, 2013, s.7). Bu fonksiyonlar ve ilkeler Fayol’a göre örgütlerde verimliliği getirecektir (Özdemir, 2013).

1. **İşbölümü:** Amaç israfı azaltıp, çıktıları arttırmak ve iş eğitimi basitleştirerek etkililiği geliştirmektir.
2. **Yetki:** İtaat için gerekli olan yaptırım gücüdür. Yetki, sorumluluğu beraberinde getirerek verilen görevi yapma zorunluluğu sağlar.
3. **Disiplin:** Örgütü yöneten kurallara, politikalara ve anlaşmalara uyulmasıdır.
4. **Emir Birliği:** Bir çalışan sadece bir üst amirinden emir almalı ve sadece bir üst amirine rapor vermelidir. Bu ilke disiplini sağlar ve yetki bozulmasını önler.

5. **Yön/Yönerge Birliği:** Örgütün genel amacına yönelik bir planının ve bir yöneticisinin bulunması ve benzer etkinliklerin bir yöneticide toplanmasıdır.
6. **Bireysel Çıkarların İkincileştirilmesi:** Örgütteki bireylerin ya da grupların çıkarlarının örgütün çıkarlarının önüne geçmemesi durumudur.
7. **Ücret:** Çalışanların ve denetmenlerin ücretleri adil ve doyurucu nitelikte olmalıdır.
8. **Merkezileşme:** Yöneticiler sonal kararı verdikleri için bir takım sorumluluklara sahiptir. Ancak emri altındaki çalışanlarla da görevlerini yerine getirebilmeleri için yetki paylaşımında bulunması gerekir. Fakat her durum için uygulanacak tek bir merkezileşme yoktur.
9. **Basamaklı Zincir:** Emir komuta zinciri olarak da bilinir ve en alt kademeden en üst kademeye uzanan bir denetimdir. Hiyerarşi içindeki tüm ilişkiler ve otorite çizgisi açık ve net olmalıdır, buna uyulmalıdır.
10. **Düzen:** Örgütteki her birey veya maddenin belli bir yeri olacak şekilde koordine edilmeli ve ihtiyaç halinde aranmadan bu kaynaklara ulaşılmalıdır.
11. **Eşitlik:** Yöneticiler çalışanlarla ilgilenirken, kibar, adil ve eşit muamelede bulunmalıdırlar.
12. **Çalışanların İstikrarı:** Örgütlerin başarı için işgücünde sürekliliğe ihtiyacı vardır. Çünkü uzun süre aynı işte çalışan kişiler işin doğasını daha iyi öğrenerek yaptıkları işin örgüt içindeki yerini ve önemini daha kolay kavrayabilirler.
13. **İnisiyatif:** Çalışanlar, büyümeleri ve ilerlemeleri için teşvik edilmelidir. İş görenlerin kendi fikirlerini daha iyi anlamaları ve başarımları için bu ilke önemlidir.
14. **Birlik Ruhu:** Çalışanlar arasında yöneticiler tarafından ekip çalışması, beraberlik ve birliktelik duyguları sürekli bir şekilde geliştirilmeli ve aynı zamanda devam ettirilmelidir (Arastaman, 2013).

Her örgütte bu ilkelerin uygulanma şekli birbirinden farklılık gösterebileceği gibi bir çok örgütün yönetiminde bu ilkeler ışık tutmuş, yol gösterici olmuştur. Ayrıca her ne kadar klasik kuramcılar arasında yer almış olsa da Fayol, merkezileşme, inisiyatif ve birlik ruhu ilkeleri ile klasiklerin görüşlerinden ayrılmıştır.

b. Luther Gulick

“Luther Gulick, Franklin D. Roosevelt’in devlet yönetimi komitesine hizmet verirken” (Arastaman, 2013, s.7) Fayol’un kendi içinde beşe ayırdığı yönetim fonksiyonunu çoğaltmıştır. Planlama, örgütlenme, emir verme, eş güdümlenme-koordinasyon, denetim-kontrol etme yönetim fonksiyonlarına belgeleme ve bütçeleme fonksiyonlarını da eklemiştir.

“Belgeleme, kayıtlar, inceleme ve denetim yoluyla gelişimi doğrular; her şeyin plana göre yapılmasını sağlar; gerektiğinde düzeltici önlem alır ve baş yöneticinin hesap vermekle yükümlü olduğu kişilerin bilgi edinmesini sağlar. Bütçeleme, mali planlama, muhasebe ve kontrol gibi etkinliklerin tümünü içerir” (Arastaman, 2013, s.8)

Gulick, Fayol’un yönetim fonksiyonları arttırırken aynı zaman da yöneticiliğin, kendiliğinden gelişen bir yetenek olmadığı gibi bunun için de eğitimle birlikte zihinsel ve sistemli bir çabanın gerekli olduğunu da vurgulamıştır (Aydın, 1998).

c. Max Weber

Klasik yönetim kuramcılarından ve önemli katkı sağlayanlardan bir diğeri de Weber’dir. Alman sosyolog olan Weber, bürokrasi kavramını ilk tanılayan kişidir (Arastaman, 2013, s.8). Weber’e göre bürokrasi, bir işleyiş biçimi, örgütlenme ve bir tür örgüttür (Akçakaya, 2016).

Weber, bu modelle işlerin daha hızlı, doğru, düzenli yapılmasını, belirsizlikleri önleyerek tahmin edilebilirliği arttırmayı ve bu şekilde işlerin sürekliliğini sağlamayı amaçlamıştır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için de bürokrasi yaklaşımında birbiri ile uyumlu ve akla yatkın bir takım yönetim ilkeleri belirlemiştir. Bunlar; “iş bölümü ve uzmanlaşma, nesnellik, yetkinin kademeleştirilmesi, kurallar ve düzenlemeler ve kariyer yönelimi”dir (Özdemir, 2013).

İş Bölümü ve Uzmanlaşma: Weber işbölümü ve uzmanlaşmayı bürokrasiyle yönetilen örgütlerde işlerin devamının sağlanması ve örgütün amaçlarına ulaşması için gereken düzenli etkinliklerin resmi görev olarak verilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Tek bir kişi tarafından yapılamayacak karmaşık görevlerde iş bölümü yapılması verimliliği arttırdığı gibi uzmanlaşmayı da beraberinde getirmektedir (Turan, 2015).

Nesnellik: Weber çalışmalarında duyguların yer almaması gerektiğini, formal nesnelliğin sağlanması gerektiğini savunmuştur. Bürokratik yöneticilerin duygular yerine daha çok olgulara dayalı kararlar vermesi gerektiğini belirtmiştir (Turan, 2015).

Yetkinin Kademeleştirilmesi: Bürokraside dikey bir hareketlilik mevcuttur. Alttaki her bir birey veya birim bir üstündeki kurum veya örgüte karşı sorumludur, bir üstündekinin kontrolünde ve gözetimindedir. Bu durum örgütlerde hiyerarşi düzenini beraberinde getirir (Turan, 2015).

Kurallar ve Düzenlemeler: Her örgütün bir amacı gerçekleştirmek ve devamını sağlamak için konulmuş soyut ve tutarlı kurallarının olması gerekir. Buna bağlı olarak “kurallar sistemi, her bir pozisyona özgü hak ve görevleri kapsar, hiyerarşi içindeki etkinlikleri kontrol etmek için kullanılır” (Turan, 2015, s.84). Bu durum kişiler değişse bile işlerde sürekliliği sağlar.

Kariyer Yönelimi: Bürokrasi de işe yerleşme ve işte devam etme teknik özelliklere bağlı olduğu için çalışanlar kariyer konusunda kendi işlerini düşünürler. Bu nedenle bir kariyer yönelimi olabilmesi için başarı, kıdem ya da her ikisine göre bir terfi sistemi geliştirilmelidir. Çalışanlarda güveni oluşturmak içinde rastgele işten çıkarımlar yapılmamalıdır (Turan, 2015).

Weber’in bürokrasi modelinin olumlu katkıları olsa da uygulama sonucunda eleştiri aldığı bazı noktaları da vardır. Weber’ göre iş bölümü uzmanlaşmayı sağlayarak verimliliği artırırken aşırı iş bölümü aynı zamanda insan ilişkilerinde monotonluğu da beraberinde getirir. Karar vermede Weber nesnelliği ve rasyonelliği savunurken bürokrasilerde bu ilkeye bağlı olarak duygulardan uzaklaşma, güvenin sarsılması ve moralin düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkartır. Yetkinin kademeleştirilmesi de kontrol ve koordinasyonu artırırken, iletişimde ise bir takım kazalara veya iletişim kopukluklarına neden olurken kural ve düzenlemeler de araç olmaktan çıkıp amaca dönüşür (Turan, 2015).

Örgütün veya işin etkili bir biçimde tasarlanması, verimlilik duygusu klasik kuramlar için ön planda tutulan niteliklerdir. Klasikçiler aynı zamanda çalışanların motivasyonunun maddi teşviklerle sağlanacağını düşünerek odak noktalarına görevi almışlardır. Ancak iş ortamındaki çalışanlara çok az önem verdikleri, psikolojik ve sosyal faktörleri göz ardı ettikleri için ikinci bir kuramın oluşmasına zemin hazırlamışlardır.

2.3.2. Neo-Klasik Örgüt Yaklaşımı

“Neo-klasik örgüt kuramı, klasik kurama bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Klasik örgüt kuramının üzerinde durmadığı konulara eğilmiştir. Bu kuramın temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü neo-klasik örgüt kuramını oluşturmaktadır” (Aydın, 1998, s.107). “Neo-klasik kuram ilk kez örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemini vurgulanmış, işletmelerin de bir sosyal sistem olduğunu ve bu sistemin en önemli ögesinin insan olduğunu belirtmiştir” (Vural, 1998, s.22).

Örgütlerdeki bu sosyal ilişki ağını ve etkilerini ortaya çıkartmak için insan ilişkileri yaklaşımını savunan Elton Mayo ve arkadaşları 1927 ve 1933 yılları arasında Chicago yakınlarındaki Western Elektrik’in Hawthorne’daki Fabrikasında bir takım çalışmalar, deneyler yapmışlardır. Bunun sonucunda da insan ilişkileri yaklaşımını güçlendiren Hawthorne çalışmaları ortaya çıkmıştır (Arastaman, 2013).

Hawthorne araştırmaları öncesinde belirlenen iki kadın işçi grubu ile başlamıştır. Deney ve kontrol grubu olmak üzere iki farklı grup iki farklı odada araştırmaya dahil edilmiştir. İlk deneyde kontrol grubundakilerin çalışma ortamında ışıklandırma ve diğer iş-çevre koşullarında hiçbir değişiklik yapılmazken, deney grubundakilerin ışıklandırma ve iş-çevre koşullarında değişiklik yapılmış ve iki grubunda verimliliği sonrasında analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre hem deney grubunun hem de çalışma grubunun verimliliklerinin arttığı, hatta şartlar kötüleştirildikçe verimliliğin daha da yükseldiği görülmüştür. Bir diğer deneyde ise parça başına ödeme yaparak verimlilik arttıkça ödemeyi de arttırmışlardır. Ancak birçok işçinin teşvik edici ücret sistemine itibar etmeyerek, gönüllü bir şekilde grup normu olarak belirlenen standart grup verimliliğine uyum gösterdiği görülmüştür.

“Araştırma bulgularına göre, belirli bir örgüt yapısında çalışmak için bir araya gelen kişilerin gayri resmi gruplar oluşturduğu, grup özelliklerini kişilerin sahip olduğu inançlar, gelenekler, alışkanlıklar, amaçlar ve değer yargılarının bulunduğu ve böylece oluşan sistemin çalışanlar üzerindeki etkisinin çalışma ortamının fiziksel koşullardan daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonucunda çalışanların davranışlarında insan ilişkileri ve sosyal ihtiyaçların daha çok rol oynadığı tespit edilmiştir (Güneş, 2016, s.16-17).”

Bu araştırma sonrası insan ilişkileri yaklaşımının temel varsayımları şu şekilde ortaya konulmuştur (Arastaman, 2013):

1. “Çalışanlar, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar ve ekonomik teşvikler tarafından motive edilir.
2. Tanınma, ait olma ve güvende olmayı içeren ancak sadece bunlarla sınırlı olmayan sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar, çalışan moralini ve verimliliğini belirlemede, iş ortamının fiziksel koşullarından daha önemlidir.
3. Bireyin algıları, inançları, güdülere, bilme yetisi, hayal kırıklığına karşı tepkisi, değerleri vb. faktörler iş ortamında davranışı etkiler.
4. Örgütlerdeki her tür insan, formel örgütlerle beraber, informal sosyal örgütler geliştirme eğilimindedir ve bu yönetime yardımcı olur veya engel olur.
5. İş ortamında informal sosyal gruplar kendi normlarını ve davranış kodlarını oluşturur ve bunu zorla kabul ettirirler. Ekip çalışması, gruplar arası çatışmalar, sosyal uyum, grubun bağlılığı, iletişim örüntüleri ve gelişen/ortaya çıkan liderlik, birey ve grup davranışının belirlenmesinde önemli kavramlardır.
6. Çalışanlar, destekleyici bir yönetim altında daha yüksek morale sahip olurlar ve daha çok çalışırlar. Çalışanların moralinin artması verimlilik artışı ile sonuçlanır.
7. İletişim, güç, etki, yetki, motivasyon ve manipülasyon özellikle üstler ve astlar arasında, örgüt içinde önemli ilişkilerdir. Etkili iletişim kanalları, otoriter liderlikten çok demokratik liderliği vurgulayan hiyerarşi içindeki çeşitli düzeylere göre geliştirilmelidir.”

Hawthorne araştırma sonuçlarına göre bir genelleme yapacak olursak, araştırma sonucu arkadaşlıklar ve grupların ortaya çıktığı, farklı informal etkileşim gruplarından daha da önemlisi, davranışları şekillendiren, gruptaki üyeleri birbiriyle bağlayan informal normların ortaya çıktığı görülmüştür (Turan, 2015). “İnsan ilişkileri yaklaşımı bilimsel yöneticilerin yapıya odaklanmalarını, çalışanların motivasyonu, tatmini ve grup üyelerinin morali gibi kavramları kullanarak yumuşatmıştır” (Akt: Turan, 2015, s.15).

Neoklasik kuram, klasik kuramı değiştirerek ve geliştirerek ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre ekonomik güdüleyicilerin örgüt çalışanları üzerinde etkisi bulunmamakla birlikte örgütteki her birey farklı ve tektir. Yani bireysel farklılıklara saygı gösteren bir kuramdır. Neoklasik kuramda daha çok bireyin ve çalışma grubunun sosyal çevresini ele aldığı için bireyin belli bir yaşam tarzının, inanç sisteminin, belli başlı tutumlarının olduğunu ve sosyal, teknik ve akılcı bir takım becerilere sahip olduğunu kabul etmektedir. Bu kurama göre bireylerin düşünceleri, algılama biçimleri değer kazanmıştır. Verimlilikte dış çevre tek başına ele alınmazken yanında bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır. Yani üretimdeki artış ve azalmaların, iş yerindeki insanların ilişkileri ile doğrudan bağlantılı olduğunu savunmuştur.

2.3.3. Çağcıl Örgüt Yaklaşımı/ Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, klasik kuram ile neo-klasik kuramların birleşiminden oluşmaktadır. Daha çok bu her iki kuramında üzerinde durmadığı konulara vurgu yapmaktadır. Bu konular, “formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama,

disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle doğal ilişkiler, yönetenler ile yönetilenler arasındaki zıtlıklar bu yaklaşımın üzerinde durduğu konulardır” (Aydın, 1998, s.112). Hicks’e (1960) göre bu yaklaşıma katkı sağlayan kuramcılar “Alfred Korzybski (gerçekliğin süreci), Mary Pakker Folet (eşgüdüm), Chester I. Barnard (işbirliğine dayalı dinamik bir sistem), Norbert Wiener (sibernetik, feedback yolu ile sistemin kontrolü) ve Ludwig Von Bertalanffy olmuştur” (Akt: Aydın, 1998, s.113).

Mullins (2006)’ya göre Ludwig Von Bertalanffy sistem yaklaşımı kavramını ilk defa 1951 yılında bir makalesinde kullanmıştır (Akt: Özdemir, 2013). Sonrasında bu sistemler rasyonel sistemler, doğal sistemler ve açık sistemler olarak farklı boyutlar kazanmışlardır (Turan, 2015).

Rasyonel sistemler kök olarak klasik kuramın bilimsel yönetim ilkesine dayanmaktadır. “Örgütleri, belirli örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla tasarlanmış formel araçlar olarak görür. Rasyonellik, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli etkinlik ve eylemlerin maksimum verimlilik ile düzenleme ve uygulama derecesidir. Buna göre, örgütlerin davranışı amaçlı, disiplinli ve mantıklıdır” (Özdemir, 2013, s.66).

Doğal sistemler köken olarak neoklasik kuramın insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım örgütleri “öncelikli olarak kendi özel koşulları içinde uyum sağlama ve varlığını sürdürme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan sosyal gruplar olarak görmektedir. Varlığını korumak ve sürdürmek için bu yaklaşım örgütleri bir araç olarak değil, kendi içinde birer amaç olarak görür” (Özdemir, 2013, s.66-67).

Açık sistemler rasyonel ve doğal sistemlerin bir sentezi olarak ortaya çıkmıştır. Hoy ve Miskel’e (2015) göre örgütler karmaşık ve dinamik bir yapıyı oluşturur. Örgütler bir amacı gerçekleştirebilmek için biçimsel yapıya sahip olduğu gibi aynı zamanda kendi özel ihtiyaçlarına da sahip olan, ilgileri ve sık sık örgütsel beklentileri çelişen insanlara da sahiptir (Turan, 2015).

Özetle Hoy ve Miskel’e (2010) göre “rasyonel sistemler makine modeli olarak anılmaktadır. Doğal sistemler yaklaşımı organik bir model olarak tanımlanmış ve insan ilişkileri yaklaşımı ile insan kaynakları yaklaşımına dayanan günümüz doğal sistemleri üzerinde durulmuştur. Açık sistem ise bir bütünleştirme ve sentez olarak görülmektedir”

(Özdemir, 2013, s.67). Sistem yaklaşımı bize örgütleri tüm sosyal yapıları ile birlikte bütüncül bir şekilde ele almamıza yardımcı olur.

Genel olarak bu yaklaşıma göre okullarımızı değerlendirdiğimizde de okullarında birer sosyal sistem olduğunu görürüz. Buna göre;

- “Sosyal sistemler açık sistemlerdir. Okullar toplumun değerlerinden ve kaynaklarından, politika ve tarih yoluyla etkilenir.
- Sosyal sistemler, insanlardan oluşur. İnsanlar kendi ihtiyaçları için olduğu kadar rolleri temelinde davranırlar.
- Sosyal sistemler, birbirine bağımlı parçalardan, özelliklerden ve bütüne katkı sağlayan ve katkı alan etkinliklerden oluşur. Bir parça etkilendiğinde sosyal sistemin içinde bir dalgalanma oluşur. Örneğin bir müdür veliler tarafından yeni bir ders açılması isteğiyle karşılaştığında yalnızca müdür etkilenmez aynı zamanda öğretmen ve öğrenciler etkilenirler.
- Sosyal sistemler amaç yönelimlidirler. Aslında birden çok amaçları vardır. Her okulun temel amacı öğrencileri yetişkin rolüne hazırlamaktır.
- Sosyal sistemler yapısalıdır. Farklı parçalar belirli işlevleri görmek için ve kaynakları dağıtmak için gereklidirler. Okul sistemlerinde işbölümü, uzmanlaşma ve yetkinin kademeleşmesi vardır.
- Sosyal sistemler normatiftirler. Biçimsel kurallar ve düzenlemeler kadar uygun davranışı gösteren informal normlar vardır.
- Sosyal sistemler yaptırım uygularlar. Davranış normları ödül ve cezalarla yönlendirilir.
- Sosyal sistemler, politiktir ve güç ilişkileri kaçınılmaz olarak sosyal ilişkileri etkiler.
- Sosyal sistemlerin kendilerine özgü kültürleri vardır ve bu kültürler davranışı yönlendiren bir dizi baskın ortak değerlerden oluşur.
- Sosyal sistemler, kavramsal ve görelidir. Sosyal sistemler genel bir kavramdır ve büyüklüğüne bakılmaksızın bütün sosyal örgütlere uygulanır.
- Bütün biçimsel örgütler sosyal sistemlerdir. Ama bütün sosyal sistemler biçimsel örgüt değillerdir (Turan, 2015, s.22-23).”

Yönetimsel anlamda baktığımızda tüm kuramların örgütlerde belirli ihtiyaçları karşılamak amacıyla ortaya çıktı görülmektedir. Klasik kuramla başlayan bu yönetimsel süreç zamanla maddeye, yapıya, üretime verilen önemin insandan fazla olması nedeniyle neoklasik kurama olan ihtiyacı ortaya çıkartmıştır. Örgütlerde yönetimde üretimin, yapının tek başına yeterli olmadığı, sosyal varlık olan insanların birbiriyle etkileşimi sonucu ortaya informal grupların çıktığı ve bu gruplarında üretim miktarının değişmesinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak ne klasik kuram ne de neoklasik kuram tek başına bir örgütte yeterli olamadıkları, zamanla her ikisine de ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmesi üzerine sistem kuramı devreye girerek iki kuramın sentezini oluşturmuştur. Yönetimdeki tüm bu kuramlar örgütlerin yönetim şekillerini etkilerken aynı zamanda örgütleri yöneten liderler üzerinde de etkili olmuştur. Örgüt yöneticileri, sahip oldukları yönetim anlayışına uygun kurama yönelik yönetimi sağlarken, okullarda bir örgüt olması nedeniyle okul yöneticileri de yönetimde kendi yönetim felsefelerini ve liderlik şekillerini yansıtmaktadır.

2.4.Liderlik Kavramı

“Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Deitzer, 1979; Donnelly, 1998 ve Boone & Kurtz, 2013’den Akt: Kinter, 2016). Bennis, (1989)’a göre “liderlik, vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük (samimiyet) ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak, biçiminde tanımlanabilir” (Akt: Kinter, 2016).

Liderlikten söz edebilmek için öncelikle bir grubun olması ve bu grubun bir takım ortak amaçlarının olması gerekmektedir. Hem grubun amaçlarını hem de kişisel amaçları gerçekleştirebilmek için gruptaki diğer bireyleri gönüllü olarak harekete geçirebilecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireylere lider denir. Liderlik, yönetimin önemli bir parçasıdır. Yönetim, gruptaki bireylerin ortak çabalarıyla etkili ve verimli bir sonuç elde etme işidir. Öngörü veya kişisel tecrübeler, yöneticilikte liderlik için yalnızca bir başlangıç sağlar (Güney, 2007).

Liderlik ve yöneticilik genellikle birbiriyle aynı kavramlarmış gibi algılanır ancak her iki kavramdan birbirinden farklıdır. “Lider hedeflere ulaşmak için, vizyonlar, stratejiler geliştirirken yönetici kaynakları tahsis edip bütçeleme yapar, lider problemlerin çözümünde insanları motive edip, ilham kaynağı olurken yöneticiler insanları kontrol etme, izleme, düzeltici önlemler alma eylemlerinde bulunurlar” (Kinter, 2016, s.9). Yöneticiler gücünü daha çok içinde bulunduğu pozisyonundan alırken, liderler ise kendi kişisel yeteneklerinden alırlar. Yöneticilerin yasal yaptırım gücü mevcutken liderler ise gruptaki bireyleri etkileyerek kendi istekleriyle görevleri yerine getirmelerini sağlarlar. Tüm bunlardan yola çıkarsak “yöneticiler işleri doğru yapar, liderler ise doğru işler yapar” (Arastaman, 2013, s.101) diye durumu özetleyebiliriz.

2.4.1. Liderlik Kuramları

Alan yazında, liderlikle ilgili birçok araştırmacı tarafından farkı farklı çalışmaların yapıldığı ve liderlik ile ilgili üç yüz elliden fazla tanımın bulunduğu görülmektedir (Erçetin, 1998). Alan yazın incelendiğinde liderlik tanımları yapılırken hepsinin birtakım ortak noktası olduğu görülmüştür. Her araştırmacı kendi liderlik tanımını çeşitli kuramlar aracılığıyla ortaya koymaya çalışmıştır. Bu ortaklıklara göre liderlik kuramları şu şekilde şekillenmiştir.

“1950’li yıllara kadar hakim olan, liderliğin doğuştan geldiğini ve liderin bazı özelliklere sahip olduğunu savunan özellikler kuramı, 1950 ve 1970 yılları arasında hakim olan ve liderin etkinliğinin liderin davranışlarından kaynaklandığını savunan davranışsal liderlik kuramları, 1970-1980 arası ve 1980’li yılların başında hakim olan, etkili liderliğin içinde bulunulan koşullara göre değişebileceği, en iyi tek bir liderlik modelinin olamayacağını savunan durumsal liderlik kuramları ve 1980’li yıllardan günümüze kadar gelişim göstermeye devam eden liderlikle ilgili yeni paradigmlar olarak dört kategoride toplanabilir (Kinter, 2016 s.11).”

Liderlik kuramları;

- Özellikler Kuramı
- Davranışsal Liderlik Kuramları
- Durumsal Liderlik Kuramları
- Durumsal Liderlikle İlgili Yeni Paradigmlar

2.4.1.1.Özellikler kuramı. “Aristo’nun inandığı gibi birçok kişi de, bazılarının yönetmek, bazılarının yönetilmek gibi doğuştan gelen özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Liderliği belirleyen anahtar faktörün içsel olduğu yargısı, liderliğin özellik yaklaşımını ortaya çıkartmıştır”(Turan, 2015, s.378).

Özellikler kuramına göre liderlik bireylerde doğuştan gelen, zamana ve mekana göre ortaya çıkan bir durumdur. Bu kurama göre bir bireyin lider olabilmesi o kişinin sahip olduğu bireysel özellikler son derece önemlidir.

Araştırmacılar liderlik özelliklerini; zeka, değerler, fiziksel görünüm ve iş ile ilgili özellikler boyutlarından ele almışlardır. Ancak bu özellikler ile lider başarısı arasında bir ilişki bulamamışlardır. Çünkü liderlik özellikleri liderliğin durumuna göre değişkenlik gösterebilir ve her örgütte bu özellikler uygulanmayabilir. Bir diğer ifadeyle, söz konusu özellikler liderde var olabilir ancak o özelliğin kullanılması için uygun bir ortam sağlanması gerekir (Çoban, 1999).

Bu kuramın liderliği açıklamada yeterli olamaması, her liderin özelliğinin ölçülememesi, çevre koşullara göre liderlerin özelliklerini kullanabilme durumlarının değişkenlik göstermesi nedenleriyle bu kuramın yetersiz kaldığı görülmüştür. “Böylece de davranışsal kuramlar ortaya konmaya başlanmıştır” (Deniz ve Seçgel, 2006).

2.4.1.2. Davranışsal liderlik kuramları. Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar liderliği açıklamak için davranışları incelemeye yönelmişlerdir. Bu kuram liderliği daha çok kişiye özgü bir özellik yerine, liderin örgütün diğer üyeleri ile kurmuş olduğu ilişkiler ve davranış biçimleri olarak tanımlar. Bu nedenle

liderler içinde bulundukları grupla kurmuş oldukları ilişkiler ile değerlendirilirler ve gruptan bağımsız değildirler (Koç, 2013).

Davranışsal kuramın gelişiminde çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar “Iowa Üniversitesi Çalışmaları”, “Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları”, “Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları”, “Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli” gibi çalışmalardır. Davranışsal liderlik kuramıyla ilgili ortaya atılan bir diğer yaklaşım da “McGregor’un X ve Y Teorileri”dir. X ve Y Teorileri’nde liderler insanların davranışları ile ilgili inançları X ve Y şeklinde iki karşıt kutupta toplamışlardır (Deniz ve Seçgel, 2006).

2.4.1.2.1. Iowa Üniversitesi çalışmaları. “Grup üzerinde değişik lider davranış stillerinin etkilerini tasnif edip incelemek için ilk teşebbüslerden biri Iowa Üniversitesi’nde gerçekleştirilmiştir. Iowa araştırmacıları, deneyler esnasında üç tip liderlik stilini ortaya çıkartmışlardır. Bunlar; otoriter liderlik, demokratik liderlik ve liberal liderliktir” (Arastaman, 2013).

2.4.1.2.2. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 1945’de başlamıştır. Amaç liderleri inceleyerek liderlik tarzlarını ortaya çıkartmaktır. Bu çalışma sonucunda yapıyı harekete geçirme ile kişileri dikkate alma olmak üzere iki yönden liderlik davranışlarını tanımlamışlardır (Akt: Diker, 2014, Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002, s.455).

2.4.1.2.3. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları. Michigan Üniversitesi çalışmalarında da etkin olan ve etkin olmayan liderler arasındaki farkları anlayarak ortaya çıkartmak temel amaç olmuştur (Akt: Diker, 2014, Bryman, 2004, s.755). Ayrıca bu çalışmada örgütlerdeki üyelerin tatmini ve örgütün verimliliğini etkileyen faktörlerin tespiti amaçlanmıştır (Diker, 2014). Bu çalışmada da liderlik iki boyutta ele alınmıştır. İlki iş odaklı liderlik denilen, yapılan işi ön planda tutan davranışlarda bulunan liderlik türüyken diğeri ise çalışan odaklı yani çalışanları ön planda tutan davranışlar sergileyen liderliktir.

2.4.1.2.4. Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matriksi modeli. Liderlik tarzlarından en iyiyi bulmaya çalışan Blake ve Mouton (1962) yaptıkları çalışmalar sonucunda iki tip liderlik davranış eğilimi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, insanlara yönelimken diğeri ise üretime yönelim şeklindedir (Akt: Diker, 2014, Kreitner, Kinicki ve Buelens,

2002, s. 456). Bu iki ayrı liderlik davranışları yatay ve dikey eksenlere yerleştirilerek beş farklı liderlik stilini oluşturmuştur. Dikey eksen liderin insanlara yönelimi oluştururken, yatay eksen ise liderin üretime yönelimi oluşturmuştur. Bu iki eksen arasında kalarak oluşan beş liderlik tarzı; zayıf, korkak, cılız yöneticilik (1,1), otorite ve itaat yöneticiliği (9,1), şehir kulübü yönetimi (1,9), orta yolcu yönetici (5,5) ve grup liderliği (9,9) şeklindedir (Koç, 2013).

2.4.1.2.5. McGregor'un x ve y teorileri. Bu teori liderlerin davranışlarını açıklamak için Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Neo-klasik yönetim kuramı olarak da bilinen bu teoride McGregor, yönetici davranışlarını etkileyen en önemli durumun yöneticilerin gruptaki bireyler hakkında var olan inançları, varsayımları olduğunu ve yönetici davranışlarının grup üyelerinin göstereceği davranışlardan etkileneceğini belirtmiştir. McGregor bu sayılıştından yola çıkarak birbirinin zıttı olan X ve Y teorilerini oluşturmuştur (Altan, 2001).

Bunlardan ilki olan X teorisine göre yönetici önleyici, düzeltici ve yürütücü olarak görev alırken aynı zamanda da grup üyelerinin yönetilmesine ihtiyaç duyulduğunu savunur. Bir diğer sınıflandırma olan Y teorisine göre ise yönetici geliştirici, yetki paylaşımcı ve grup üyelerini bir paydaş olarak görme anlayışına sahiptir. Bahsi geçen bu teorilerden ilki olan X teorisi grup üyesi olarak çalışanları *ortalama insan* olarak tanımlamakta ve çalışanların özelliklerini şu şekilde tanımlamaktadır (Akt: Diker, 2014, McGregor, 1957, s. 166-171);

1. Ortalama insan doğası gereği çalışmayı sevmez ve bu nedenle çalışabildiği en düşük seviyede çalışır.
2. Ortalama insan kararlılıktan uzaktır, sorumluluğu sevmez güvenceyi tercih eder ve garanti olan faaliyetlere yönelir.
3. Ortalama insan kendisini düşünür ve örgütsel ihtiyaçlara mesafelidir.
4. Ortalama insan değişime karşıdır.
5. Ortalama insan aldatılmaya meyillidir ve rahatlıkla aklı çelinebilir.

Bu ifadelerde de görüldüğü gibi X teorisine göre gruplarda çalışan insanların yönetilmeye ihtiyacı olduğu, kendi başlarına bırakıldığında çalışmayı sevmedikleri için kaytarmaya meyilli oldukları, gruptan çok öncelikle kendilerini düşündükleri ve sorumluluk almaktan kaçındıkları görülmektedir. McGregor (1957), tanımlamış olduğu bu grup üyelerinin yönetilmesi için X teorisine göre yönetici ve liderlerin görevlerini şu şekilde belirtmiştir;

1. Yöneticiler ve liderler para, kaynak, ekipman, insan gibi üretim araçlarını yönetmekle sorumludur.
2. İnsanlara saygı göstererek, davranışlarını örgütün ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmek, faaliyetlerini kontrol etme, yönlendirme, motive etme gibi unsurları kapsayan kaynak yönetme sorumluluğu liderler açısından bir süreçtir.
3. Söz konusu sürece dahil olan insanlar örgütsel amaçlara karşı pasif durumdadırlar. Bu bağlamda insanlar ödüller, cezalar, kontroller ile istekli hale getirilmeli ve faaliyetleri yönlendirilmelidir. Bu bir yönetim görevidir ve örgütsel amaçlara ulaşmada bu kilit noktadır.

McGregor'ın tanımlamış olduğu bu görevlerden yola çıkarsak, X teorisi inancını kabul eden yöneticilerin, liderlerin davranışlarına baktığımızda daha çok kontrol edici, müdahalelerde bulunarak çalışanların davranışlarını düzenleyici ve otoriter bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Ödül ve cezanın motivasyon artırıcı bir araç olarak kullanılması da otoriter tutumun bir göstergesi olup örgüt içi iletişimde üstten alta doğru hareketler izlediğini göstermektedir. Bu yönüyle X teorisi, klasik örgüt kuramının insana yaklaştığı şekilde yaklaşmaktadır. Klasik örgüt teorisinde Taylor'a göre nasıl ki insan kararlara katılmayan, pasif, kaytarmacı, ödül ve cezayla motive edilen ve kontrol edilmesi gereken bir bireyse X teorisine göre de insan bu şekilde tanımlanmaktadır. Bu nedenle McGregor'ın bu teorisine sahip yöneticiler, liderler ile klasik örgüt yaklaşımına sahip yöneticiler, liderlerin aynı tutum ve davranışlara sahip oldukları söylenebilir.

McGregor (1957), X teorisine zıt özellikler barındıran, yönetim anlayışı olarak daha demokratik ve katılımcı bir özelliğe sahip Y teorisini de beraberinde geliştirmiştir. Bu teorisinin odak noktasında çalışanlar bulunmaktadır ve bu teoriye göre her birey birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu için ihtiyaçları da birbirinden farklılık gösterecektir. Bu nedenle X teorisinde olduğu gibi her bireye yönelik katı bir yönetim anlayışına sahip olmak doğru değildir. Bu sebeple yönetici ve liderler bazı durumlarda daha demokratik ve daha katılımcı yönetim tarzını kullanmak durumunda kalabilirler. Bu bağlamda sözü geçen Y teorisinin insana yönelik bakış açısı ve varsayımları da X teorisine göre farklılık göstermektedir. Buna göre Y teorisinin insana bakışı, varsayımları şu şekildedir (Akt: Diker, 2014, McGregor, 1957, s.166-171);

1. Çalışanlar olarak her insanın farklı potansiyelleri bulunmaktadır. Uygun koşullar ve şartlar sağlandığında kişiler bu potansiyellerini açığa çıkararak geliştirir ve daha fazla sorumluluk üstlenir.
2. Liderler ve yöneticiler söz konusu potansiyellerin açığa çıkması için gerekli ortamları sağlayarak çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalıdır. Böylece çalışanlar kendi enerjilerini örgütün amaçları ve ihtiyaçlarına yönlendireceklerdir.
3. Bu durum insanların doğaları gereği tembel olmadığını gösterir. Doğru şartların sağlanmaması kişileri bu hale getirir.
4. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması halinde iş, dinlenme ya da oyun kadar tabi bir durumdur.

5. Kişi çalışmaktan kaçınmaz, doğru yönlendirme halinde kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

Bu varsayımlardan hareketle Y teorisine göre insanın pasif ve kaytarmacı biri olmasından ziyade daha çok örgütte paylaşımcı, sorumluluk alan ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için katılım sağlayan bireyler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda da grup üyelerinin motivasyonu arttırma şekli X teorisinde ki ödül ceza uygulaması yerine daha çok yöneticilerin ve liderlerin demokratik ve kararlara katılımcı tutumlarıyla gerçekleştiği söylenebilir. Bu teoriyi benimseyen yönetici ve liderler daha çok demokratik davranışlar sergileyerek üyelerinde katılımını teşvik eder, üyelerinin potansiyellerini açığa çıkartabilmeleri için uygun ortamı sağlayarak enerjilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmede bulunurlar. Bu yönüyle bakıldığında Y teorisi anlayışına sahip yönetici ve liderlerin, yönetim kuramlarından neo-klasik örgüt yaklaşımı ile aynı doğrultuda tutum ve davranışlara sahip olduğu söylenebilir. Her iki yaklaşımda da gruplarda çalışan insan faktörü ön planda tutularak bütün çalışmalar ve planlamalarda bu duruma dikkat edilmiş ve katılım sağlamaları konularında da teşvikte bulunulmuştur.

Gerek klasik, neo-klasik yönetim kuramları, gerekse McGregor'un X-Y teorileri her ikisi de bize yönetici ve liderlerin yönetim anlayışları ve buna bağlı olarak sahip oldukları yönetim felsefeleri hakkında bilgi vermektedir. Bir yönetici veya lider grubunu yönetirken hangi yönetim felsefesine sahipse grup içinde kullanacağı politik davranışlar ve politik taktiklerde buna bağlı olarak şekillenecektir.

2.4.1.3. Durumsal liderlik kuramları. Yönetimde özellik yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımların yeterli olmadığı zamanla her duruma cevap verebilecek tek bir yönetim anlayışının bulunmadığı ve bu nedenle yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulması üzerine; özellik yaklaşımı ile davranışçı yaklaşımın sentezi olan durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Yazgan, 2007). Bu kapsamda durumsal liderlik değerlendirmesinde etkili bir liderlik için izleyenlerin, lider özelliklerinin, liderlik tarzlarının ve liderlerin içinde bulunduğu durumların etkili olduğu görüşü mevcuttur (Erçetin, 2000).

2.4.1.4. Durumsal liderlikle ilgili yeni paradigmlar. “Liderlik sürekli yeni durumlara, koşullara uymayı gerektiren, bunun yanında lideri lider yapan en temel unsur olan izleyicileri de söz konusu uyuma adapte etmeyi gerektiren dinamik bir yapıdır. Bu bağlamda liderliğin yalnızca bir tanım veya kavramla açıklanması imkansızdır.” (Diker,

2014, s.146). Değişen ve gelişen toplumsal ve teknolojik şartlarda toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için liderlik ve yönetim şeklinde de değişimlerin olması kaçınılmazdır. Dinamik bir ruha sahip olan liderlik bu değişimlere ayak uydurması için sürekli yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda popüler olan yeni liderlik yaklaşımları; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak açıklanabilir.

2.5.Liderlik ve Yönetim Felsefesi

Liderlik dünya literatürüne 14. yy'da girmiş ancak geçmişi çok daha öncelerine dayanan bir kavramdır (Saraman, 2017). Lider, ortak amaçlar doğrultusunda bireyleri davranışa sevk eden kişidir. Bu doğrultuda liderlik ise liderin yaptığı her türlü davranış, iş ve işlemlerdir (Efil, 2004). Liderler daha çok insan davranışlarıyla ilgilenirler. Grup üyelerince gözlemlenen liderler bu gözlem sonucuna göre duygusal açıdan kabul edilirlerse ancak o şekilde örgütün lideri olabilirler. Liderler “yenilikçi, farklılık yaratan, geliştirici, birey merkezli, güven verici, uzun vadeli bakış açısına sahip, ne ve ne için sorularına önem veren, çevreye bakış açısına sahip, mevcut durumu sorgulama eğilimi olan ve doğru işi yapan” kişilerdir (Alkın, 2006 s.9). Metaforik açıdan ele alındığında liderler birer ressamdır denilebilir. Nasıl ki ressamlar kendi yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini kullanarak yeni ürünler ortaya koyabiliyorlarsa liderlerde aynı şekilde var olanı olduğu gibi değil, kendilerinden ve çevrelerinden yeni değişimler ve gelişimler ekleyerek görevlerini yerine getirirler. Yönetici ise daha çok işleri doğru yapan ve atamıyla gelen kişilerdir. Yöneticilerde “düzeni sürdüren, koruyucu, sistem ve yapı merkezli, kontrol eğilimli olan, kısa bakış açısına sahip, nasıl ve ne zaman sorularına önem veren, alt yönetsel kademelere bakışa sahip, mevcut durumu kabul etme eğiliminde olan, işi doğru yapan” kişilerdir (Alkın, 2006 s.9).

Liderlik kavramı McGregor'un X ve Y teorilerine göre incelendiğinde ise liderlerin daha çok Y teorisine sahip oldukları söylenebilir. Şeker (2014)'e göre “Y yaklaşımını benimseyenler aydınlanmış yöneticiler olup, bu yöneticiler; hayal gücü ve yaratıcılıklara yön veren, dar kafalı olmayan, gelişme ve büyümeye açık, katılımcı, merkezi olmayan görev ve sorumlulukların dağıtıldığı yönetimi benimseyen” kişilerdir (s.14-15). Y yönetim felsefesine diğer bir değişle Y teorisine sahip olan liderlerin bu davranışları sergilemelerindeki ana etken insanları, “çalışma isteği ve azmi olan, kendilerine yol çizebilen ve doğru seçimler yapabilen, kendilerini kontrol edip sorumluluk alabilen, hayal gücüne sahip ve bunu işlerine uyarlayabilen ve son olarak yaratıcı yanları olan” (Şeker,

2014 s.15) bireyler olarak değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. X teorisinde ise insanları, iş sevmeyen, değişime kapalı, geleceğe yönelik hedefleri olmayan, sorumluluk almaktan hoşlanmayan ve yönetilmeyi tercih eden bireyler olarak değerlendirdiği için bu felsefeye sahip kişilerin de daha çok yöneticilik yaptığı söylenebilir.

2.6.Politika Kavramı

Politika, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “davranış biçimi, düşünce yapısı” şeklinde tanımlanırken aynı zamanda “bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme” şeklinde de tanımlanmaktadır. Bursalıoğlu (2015) tarafından politika ise “örgütte alınacak kararlara ve yapılacak eylemlere yön vermek amacıyla konulmuş ilkeler” şeklinde tanımlanmaktadır (s.64). Politikalarda konulmuş olan bu ilkeler örgütün problemlerini çözebilecek yol ve yöntemlerini kapsar nitelikte olması gerekir. Aynı zamanda politika, örgütün sadece değerlerini, amaçlarını ve görevlerini açıklamakla kalmayıp tüm bunların gerçekleşmesi için gerekli yol göstericiliği de yapması gerekir. Aslında kısacası politika, “olanla olması gereken arasında, olabileni yapabilme sanatıdır” (Bursalıoğlu, 2015, s.64).

Örgütlerde politika ise; “bireylerin/grupların kendi çıkarlarına ulaşmak ve sahip olduklarını kıymetlendirmek amacıyla güç kullanarak gerçekleştirdikleri eylemler bütünü olarak ele alınmaktadır” (Goodin, 2001; Morgan, 1998; Wagner& Hollenbeck, 2010; Zaleznik, 1970’den Akt: Özdemir, 2013, s.258). Örgütlerde ki “insanlar gücü, daha fazla güce sahip olmak için isterler. Bu durum, yani daha fazla güç için güç kullanımı isteği, politik kazançlar elde etmek için de geçerlidir. Bu bağlamda güç sahibi olmak, politika yapmak için motivasyon sağlayıcı bir faktör olarak da gösterilebilir”(Wagner& Hollenbeck, 2010’dan Akt: Özdemir, 2013, s.258). Örgütlerde politika genellikle informal ve gizli bir şekilde oluşturulur. Bunun en temel sebebi grup içinde güç elde etmektir. Bu nedenle meşru olmayan bu yöntem grubu veya örgütü bölerek çatışmalara neden olabilmektedir. Ancak örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan politika ile örgütler veya yöneticiler her zaman gücü elde tutmak, kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak isteyeceklerdir. Bu durumda gruplar veya yöneticiler de kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarıymış gibi göstererek toplumları etkilemeye çalışacaklardır. Oluşan bu güç savaşında da gücü elde etmek için bir takım politik taktikler ve oyunlar, pazarlık ve çatışma çözümü gibi yöntemlere başvuracaklardır (Turan, 2015).

Luthans (1988)'e göre bakıldığında kuramsal olarak, örgütler belirli amaçları olan ve bu amaçlar için rasyonel kararlar alınarak rasyonel davranışların sergilendiği ve bu nedenle de politika kavramının örgütlerde çok fazla yerinin olmadığı savunulmaktadır (Akt: Aydın, 2015). Ancak örgütlerde gerçekleştirilmek üzere bazı amaçlar belirlenirken, örgüt içinde ki bireylerinde kendilerine özgü gerçekleştirmek istedikleri bir takım amaçları mevcuttur. Örgütlerde belirlenen bu bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar bazen birbiriyle uyum içindeyken bazı durumlarda da birbiriyle çatışırlar. Amaçların bazen ortak olması bazen de çatışması durumu da örgütlerde politika kavramının doğmasına neden olur.

Yani kısacası “örgütsel politika; örgütün ya da çalışanların çıkarlarını korumak için örgütün ya da çalışanların yararına veya zararına olan davranışlar bütünüdür” (Aydın, 2015, s.41). Örgüt veya örgütteki çalışanlar da çıkarlarını korumak, güç elde etmek için bir takım politik davranışlar veya politik taktiklere başvurmaktadır.

2.7.Politik Taktik Kavramı

TDK (2019) göre genel olarak taktik kelimesinin anlamına bakıldığında “istenilen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Politika kelimesi ise aynı şekilde TDK'ya (2019) göre “bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme” şeklinde tanımlanmıştır. Her iki kelime de anlam olarak bakıldığında bir hedef ve istenen bir sonucun olduğu görülmektedir. Kelime anlamlarında yola çıkarak politik taktikleri örgütün ya da örgütteki kişilerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalarında kullandıkları bütün yol ve yöntemlerdir şeklinde tanımlayabiliriz.

Genel olarak örgütler veya örgütlerdeki bireyler, örgüt çıkarlarını veya kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek, belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşmak ve başkalarını etkilemek için bir takım davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlara politik davranışlar denilir. Politik davranışlar gücü elde tutmak, kendi çıkarlarını korumak ve bu çıkarlarını sürdürmek için yapılan kasıtlı davranışlardır. Örgütlerde gücü elde tutmak için güç savaşına giren gruplar veya yöneticiler bir takım politik taktiklere veya politik oyunlara başvururlardır. Buna göre politik taktik nedir diye bakıldığında alan yazında farklı kişiler tarafından şu tanımlamaların yapıldığı görülmektedir:

Allen'e (1979) göre politik taktik, önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için yapılan etki girişimiyken, Castro'ya (2003) göre de örgütteki çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri istedik davranış biçimleri şeklinde tanımlanmaktadır (Akt: Güleş, 2016).

“Politik taktikler, farklı durumlar karşısında değişiklik göstermekle birlikte; bireylerin kişisel özellikleri, amaçları ve politik davranışın ortaya çıktığı durumsal özellikler de tercih edilen politik taktikler üzerinde etkili olmaktadır” (Gray ve Starke, 1988'den Akt: Güleş, 2016, s.52).

Genel olarak örgütlerde politik taktiklerin yaygın bir şekilde kullanıldığını kabul etmekle birlikte, her örgütün ya da her bireyin aynı derecede politik taktik kullandığını söylemek de doğru olmaz. Bu durum, bireyden bireye ya da örgütten örgüte farklılık gösterebilen bir durumdur. Kimi örgütlerde politik davranışlar normal olarak görülüp açıkça sergilenirken; kimilerinde ise bu durum kabul edilemez olarak algılanır ve gizli saklı olarak yürütülmeye çalışılmaktadır. Bazı örgütlerde de, işleyiş sağlıklı ve yerinde olduğu için politik faaliyetlere ya ihtiyaç duyulmamakta ya da bu tür davranışlar en az düzeyde sergilenmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011). Bu durumda politik taktiklerin nasıl oluşacağı, ne şekilde şekilleneceği ve hangi sonuçla sonuçlanacağı bireylerin ya da örgütlerin düşünce, tutum ve davranışlarına göre biçimlenmektedir.

Örgütteki bütün “bireyler, örgütte kendisinden beklenen işin dışında örgüt içinde yükselmesini hızlandırmak ya da buna ek olarak gücü elde etmek veya elinde tutmak için” (Kurban ve Tanrıöğen, 2017 s.3) politik taktiklere başvururlar. “ Bazı taktikler doğal ve yasal iken bazıları da aldatıcıdır ve yasal değildir. Aldatmaya, hileye ve yanlış bilgiye dayanan politik taktiklerin ahlaki olarak meşrulaştırılması oldukça zordur” (Hoy ve Miskel, 2015, s.226). Bu bağlamda “Robert Vecchio (1988) meşru müdafaa temelinde kişilerin günah keçisi ilan etme, kasıtlı söylentilerle çatışma yaratma, rakipleri önemli toplantılara çağırma ve yanlış taahhütte bulunma gibi aldatıcı politik taktiklerden haberdar olması gerektiğini belirtmektedir” (Akt: Hoy ve Miskel, 2015, s.226). Bu aldatıcı taktiklerin yanı sıra Vecchio 'ya (1988) göre kişilerin gücü elde tutmak veya elde etmek için kullandığı yedi politik taktikten de söz edilebilir. Bunlar Tablo 2.1'de belirtildiği gibidir.

Tablo 2. 1. *Vecchio (1988) 'e Göre Politik Taktikler*

Politik Taktikler	Amaç
1. Minnet altında bırakma	1. İyilik yaparak iyilik kazanmak
2. İletişim ağı kurma	2. Etkili kişilerle iletişime geçerek etkili olmaya çalışma
3. Bilgi yönetimi	3. Bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanma
4. Etki yönetimi	4. Görünüş olarak olumlu bir imaj yaratma
5. Koalisyon oluşturma	5. Amaçları gerçekleştirebilmek için insanlarla bir araya gelme
6. Günah keçisi ilan etme	6. Olumsuz sonuçlardan dolayı başkalarını suçlama
7. Vazgeçilmezlik	7. Kendini örgüt için vazgeçilmez kılma

Kaynak: Hoy & Miskel, 2015, s.225

İslamoğlu ve Börü (2007)'nin politik davranış anketi geliştirmek için yapmış oldukları çalışma sonucunda da “tavizci davranmak, ikiyeüzü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak” şeklinde altı adet politik davranış tanımlanmıştır.

“Ringer ve Boss (2000) tarafından geliştirilen politik taktikler ölçeği ise *iddialılık, pazarlık, koalisyon, dostluk, yüksek otorite ve nedenler* olmak üzere altı etkileme taktiğinden oluşmaktadır” (Kurban ve Tanrıöğen, 2017, s.5).

Politik taktiklerle ilgili yapılan bir diğer araştırmada, Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes (1979, s.78-80) tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucu örgüt içerisinde kullanılan sekiz politik taktiğe ulaşılmıştır. Bunlar;

1. *Suçlama ya da saldırma*: bir sorun ya da başarısızlık durumunda diğer kişileri suçlamakla ilişkilidir. Bireyin örgüt içinde rakip olarak gördüğü birinin başarısını küçümseyerek onu kötü göstermeye çalışması da bu taktiğe girebilir.
2. *Bilginin politik araç olarak kullanılması*: Bu taktikte bilgi elde tutulur, saptırılır veya başkalarını etkilemek için kullanılabilir. Amaç, kişinin kendine zarar verecek bilgiden kurtulmasıdır.
3. *İmaj yaratma yönetimi*: genel dış görünüş, giyim ve saç şekli, örgütsel normlara karşı hassasiyet, kişinin kendisinin ya da başkalarının başarılarına dikkat çekmesi ve örgütün önemli etkinliklerinin merkezindeymiş izlenimini vermesi gibi davranışları içermektedir.
4. *Kendi fikirleri için destek oluşturma*: Bu taktiğe, bir karar verilmeden önce kararı verecek kişinin fikirlerini anlamalarını sağlama, toplantı yapılmadan önce kararları belirleme ve bir fikre diğer çalışanların destek vermesini sağlama gibi örnekler verilebilir. Bu şekilde çalışanların fikirlere kendi fikirleriyymiş gibi davranmaları sağlanarak örgüte olan bağlılıkları artırılması amaçlanmaktadır.
5. *Başkalarını överek kendini kabul ettirme*: kişi üst düzey yöneticileri överek onların gözünde kendine bir yer edinmeye çalışır. “Cilalama” ve “Yağcılık” gibi jargonlar bu taktik için kullanılmaktadır.
6. *Güç koalisyonları ve güçlü dostlar edinme*: Bu davranışta kişi çevresinde güçlü kişilerin bulunmasını ister. Hedeflerini yerine getirirken yardım ve destek almak umuduyla, örgüt içi veya dışında yer alan meslektaşlar, iş arkadaşları ve diğer arkadaşlardan oluşan bir ağ oluşturur.
7. *Etkili kişilerle bağlantı kurma*: Bu taktikle birey, örgüt içinde etki yaratabilecek kişiler ile kaliteli ilişkiler kurmayı hedefler. İş yaşamında ve sosyal ilişkilerinde, bu kişilerin etkisini kullanır.

8. *Yükümlülük ve karşılıklılık yaratma:* Bu davranışta amaç, başkalarına yardım ederek yeri geldiğinde kendine yardım edilmesini sağlamaktır (Akt: Kaya, 2014, s.4-6).

Son olarak alan yazındaki bu ve buna benzer politik taktik çalışmalarına ek olarak eğitim örgütlerinde okul yöneticileri tarafından kullanılan politik taktikleri belirlemek amacıyla Kurban ve Tanrıöğen (2017) tarafından ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucuna göre okul yöneticilerinin kullandığı beş politik taktiğe ulaşılmıştır. Bunlar; “kayırmacılık, yıldırma, değersizleştirme, markalaşma ve koalisyon kurma”dır (s.8-11).

Kayırmacılık: “Öğretmen görüşlerine bakıldığında bu politik taktiği kullanan müdürlerin kendi tanıdıklarına başarı belgesi teklifinde bulunurken aynı zamanda bu kişilerin yaptığı işleri abartarak övme ve kişiye özel sınıf oluşturma gibi taktikleri kullandıkları görülmektedir”.

Yıldırma: “Okul müdürlerinin öğretmenleri yıldırma için kendilerine verilen yasal yetkileri geniş kapsamlı olarak amacının dışında kullandıkları görülmektedir”.

Değersizleştirme: “Okul müdürlerinin öğretmenlerin yaptıkları işleri görmezden geldiği, öğrencilerin yanında öğretmenleri eleştirdiği ve üst makamların yanında öğretmenlerin iş bilmeyen olarak lanse edildiği görülmektedir”.

Markalaşma: “Okul müdürünün kendini ve yaptığı işleri ifade ettiği davranış ve tutumlara ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır”.

Koalisyon Kurma: Öğretmen görüşlerine göre bu taktiği kullanan okul müdürlerinin “koalisyon kurmak için ortak ideolojileri, sendikaları ve arkadaş ilişkilerini kullandıkları görülmektedir”.

Yapılan alan yazın taraması sonucu gerek örgütlerde çalışanların gerekse öğretmenlerin yöneticiler tarafından kullanılan politik taktiklerle ilgili görüşlerinin daha çok olumsuz politik taktikleri kullandığı yönündedir.

2.8.Liderlik ve Politik Taktikler

Toplumlarda yaşanan sosyo-kültürel ve ekonomik değişim ve gelişimler örgütleri de etkilemektedir. Bu durum değişen koşullara uyum sağlamak için çeşitli fırsatlar sunarken aynı zamanda örgütlerin devamını sağlamaları için zorlukları da beraberinde

getirmektedir. Değişen toplum yapısında örgütler değişime ve gelişime ayak uydurabilmek için hızlı kararlar alabilmeli, uyum sağlayabilmelidir. Örgütlerde söz konusu bu uyumu sağlayabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için yöneticilerden yönetim becerilerini kullanabilmeleri, doğru zamanda doğru kararlar verebilmeleri, farklılıklara uyum sağlayarak farklılıkları yönetebilmeli ve örgütsel politikada başarılı olabilmelidir (Güleş, 2016).

Liderlikte esas olan başkalarını etkileyebilmektir. Bu nedenle liderin kullandığı güç kaynakları ile etkileme derecesi yakından ilişkili bir durumdur (Koçel, 2013). “Bşkalarını etkilemeye yönelik sahip olunan beceriler, lidere daha fazla kontrol ve güç potansiyeli sağlamaktadır” (Buchanan ve Badham, 1999’dan aktaran Güleş, 2016, s.2). Örgütleri yönetme ihtiyaç duyulan gücün eksik olması durumunda da bir takım zorluklarla karşılaşılır. Örgüt liderleri bu nedenle gücü elde etmek ya da gücü elde tutmak için politik taktikleri başarılı bir şekilde kullanmak durumundadır.

Toplumdaki gelişme ve değişmelerin okul ortamlarına da yansması kaçınılmaz bir durumdur. “Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir” (Şekerci ve Aypay, 2009, s.138). Okul yöneticileri yönetim faaliyetlerini yerine getirirken gerektiği zaman öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına yönelik hareket ederken gerektiği zamanda okulun ihtiyaç ve amaçlarına ulaşabilecek davranışlar sergilemelidir. Demokratik liderlikte olduğu gibi öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya özen göstermeli, onları motive edici çalışmalarda bulunmalıdır. Yeri geldiğinde örgütün yani okulun amaçlarını karşılayabilmek adına kanun ve yönetmeliklere uygun bir tutum da sergileyebilmelidir.

Gerek okullarda gerekse diğer örgütlerde amaçları gerçekleştirmek, kişisel beklentileri karşılamak ve güç elde etmek veya gücü elde tutmak adına, duruma uygun bir takım politik taktikler uygulanırken aynı zamanda da durumsal liderlik kuramlarında da belirtildiği üzere duruma uygun liderlik stilleri de kullanılmaktadır. Bu nedenle politik taktikler ve liderlik kavramları birbiriyle tamamen bağımsız kavramlar değildir. Güleş’in (2016) yapmış olduğu çalışma sonucuna göre de okul yöneticilerinin durumsal koşulları dikkate alarak ilişki davranışları sergilemeleri ve politik taktikleri etkili bir biçimde kullanabilmeleri bu durumu destekler niteliktedir.

2.9.İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Öncelikle politik taktikler konusuyla ilgili yapılan çalışmaların araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Sonrasında ise yönetim felsefesi ile ilgili araştırmaların sonuçlarına değinilmiştir.

2.9.1. Politik Taktiklerle İlgili Yapılan Yurtiçi Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında politik taktikler, politik davranış ve örgütsel politika konularının birlikte veya ayrı ayrı ele alındığı altmış iki araştırmaya ulaşılmıştır. Yapılan alan yazın taraması sonucu on beş tanesinin eğitim öğretimle ilgili çalışmalar olduğu görülmüştür.

Güneri Çangarlı (2009) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında, “Yıldırma davranışlarının örgütsel politik taktikler olarak incelenmesi” çalışılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilerde dikey zorbalıkta 217, yatay zorbalıkta 238 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre zorbalık davranışları katılımcılar tarafından politik taktik olarak algılanmıştır. Demografik değişkenlere göre yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın katılımcılar zorbalık davranışını erkek katılımcılara göre daha etkili bir politik taktik olarak algılamışlardır. Genel sonuç olarak farklı dikey ve yatay zorbalıkların örgütsel kararları etkilemede güçlü politik taktikler olduğu görülmüştür.

Kaya (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da “Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktikler” incelemiştir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan öğretim elemanlarının çoktan aza doğru kullandıkları politik taktikler “kendi fikirleri için destek oluşturma”, “imaj yaratma”, “etkili kişilerle bağlantı kurma”, “yükümlülük ve karşılıklılık yaratma”, “güç koalisyonları oluşturma”, “bilgiyi politik araç olarak kullanma”, “başkalarını överek kendini kabul ettirme” ve “başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma” şeklinde bulunmuştur. Profesörler ve doçentler “kendi fikirlerini kabul ettirme” ve “resmi karar verme süreçlerine katılma” taktiklerini yoğun bir şekilde kullanırken, “bilgiyi saklama/değiştirme”, “sorumluluk almama” ve “yükümlülük yaratma” taktiklerini kullanmadıkları görülmüştür. Yardımcı doçent ve araştırma görevlilerinde ise sıklıkla “üstlerinden yardım alma”, “karşılık bekleme”, “önemli kişilerle sağlam ilişkiler kurma” ve “dış görünüşe dikkat etme” politik taktiklerini kullandıkları

sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre politik taktik kullanma durumları bakıldığında ise kadınların erkeklere kıyasla örgütte “güce ve bilginin bir politik araç olarak kullanılması”nı çok fazla önemsemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Erol (2014) tarafından doktora tezi olarak eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının örgütsel iklim algıları ile örgütsel politika algıları arasındaki ilişki, ilişkisel tarama yöntemi ile çalışılmıştır. Devlet üniversitelerinde çalışan 866 öğretim elemanı ile yapılan çalışmada Dr. unvanına sahip öğretim elemanlarının örgütsel politika puanlarının Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yard. Doç. Dr unvanına sahiplerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma süresi yani kıdemi düşük olan öğretim elemanlarının kıdemi yüksek olanlara göre örgütsel politika puanlarının yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilik yapan öğretim elemanlarının yöneticilik yapmayan öğretim elemanlarına göre yükselmek için politik taktikleri kullanmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak eğitim fakültelerindeki örgütsel iklimle örgütsel politika algısına bakıldığında; örgütsel politika algısı ile bürokratik iklim arasında pozitif bir algı, destekleyici iklim ve yenilikçi iklimle ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim fakülteleri öğretim elemanları tarafından da örgütsel politika ve politik taktiklerin varlığının kabul edildiği ve “sıklıkla” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Aydın (2015) tarafından yüksek lisans tezi olarak “Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki”yi açığa çıkartmak amacıyla ilişkisel tarama modelinde Bolu il merkezi ve ilçelerinde görev yapan 261 öğretmenle yapılan bir çalışmadır. Öğretmenlerin “örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranışa yönelik algıları” cinsiyetlerine, yaşlarına, hizmet yıllarına, sendika üyelik durumlarına, öğrenim durumlarına ve çalıştıkları yerleşim yerlerine göre incelendiğinde “çıkarıcılık” taktiğinde anlamlı düzede bir ilişkiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin toplam ölçek puanlarına bakıldığında ise örgütsel politika ve politik davranış algılarının kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik taktikler arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Güleş (2016) tarafından doktora tezi olarak yapılan “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi” başlıklı çalışmada İstanbul ili Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde görev yapan 897 öğretmene tabakalı örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Elde

edilen verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin politik taktiklerden de en çok motive etme taktiğini kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Öğretmen algılarına göre “olumlu ilişki davranışı”nda bulunan okul yöneticileri daha çok “motive etme ve bilgilendirme” politik taktiklerini kullanırken, “olumsuz ilişki davranışı”nda bulunan yöneticilerse “baskı taktikleri, olumlu izlemin oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi politik taktikleri”ni kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı görevlerini yerine getirirken kişisel ilişkileri iyi tutma çabasında oldukları görülmüştür.

Oruç (2016) tarafından doktora tezi olarak “Akademisyenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin politik davranışlarına etkisi”ni belirlemek amacıyla İstanbul ilinde bulunan 8 kamu ve 39 vakıf üniversitesinde görev yapan 375 akademisyenle araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerden akademisyenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu, ortalamalarına göre en çok öz yeterlilik en az ise iyimserlik alt boyutlarının olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin politik davranışları incelendiğinde ise düşük düzeyde politik davranışlara sahip oldukları ve alt boyutlarda ise en çok koalisyon kurma, en az ise ikiyüzlülük taktiklerini kullandıkları görülmüştür. Ayrıca düşük psikolojik sermayeye sahip akademisyenlerin “tavizeci davranma, ikiyüzlü davranma ve karşılıklı çıkar gözetme” taktiklerini uygularken; orta düzeyde öz yeterliliğe sahip akademisyenler üst yönetime yaranma taktiğini kullandığı, umut düzeyi düşük akademisyenlerin ikiyüzlü davranma taktiğine başvururken iyimserlik düzeyi orta olan akademisyenler ise daha fazla politik davranma, göze girmeye çalışma ve koalisyon kurma taktiklerine başvurdukları görülmüştür. Bunların yanında orta psikolojik dayanıklılığa sahip akademisyenler de daha fazla politik davranış sergileme, ikiyüzlü davranma, göze girme ve karşılıklı çıkar gözetme taktiklerini kullanırken psikolojik dayanıklılığı düşük olan akademisyenler ise daha fazla koalisyon kurma taktiğine yöneldikleri görülmüştür.

Akbaş (2016) tarafından yüksek lisans tezi olarak “Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki”yi açığa çıkartmak amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda ilişkisel tarama modelinde Uşak il merkezinde görev 370 ortaokul öğretmeninden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel politika algısına sahip olduğu, yine öğretmenlerden erkeklerin kadınlara göre daha fazla politika algılarının olduğu ve aynı zamanda kalabalık okullardaki öğretmenlerin kalabalık olmayan okullarda

görev yapmış öğretmenlere göre daha fazla politika algısına sahip oldukları görülmüştür. Ancak öğretmenlerin kıdemleri ve okullardaki çalışma sürelerinde ise örgütsel politika algıları açısından anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Çelik (2017) tarafından doktora tezi olarak “Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin” açığa çıkartılması amaçlanmış olup bu doğrultuda Malatya ili ve merkez ilçelerinde görev yapan 856 ortaokul öğretmenine ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algılarının düşük, örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde ve örgütsel vatandaşlıklarının ise katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel politika algılarının cinsiyete göre bakıldığında kadınların erkeklere göre okulları daha politik olarak algıladıkları, lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan öğretmenlerin lisans mezunu olanlara göre daha politik algıladıkları, okulun büyüklüğüne göre büyüklük arttıkça öğretmenlerin politik algılarının da arttığı ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine bağlı örgütsel politika algılarında bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algılarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlıklarını negatif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı görülmüştür.

Emre (2018) tarafından yüksek lisans tezi olarak “Araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri” arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmış olup Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nin fakültelerinde görev yapmakta olan tüm araştırma görevlileri ile çalışılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları kısmen katılıyorum düzeyinde bulunurken, alt boyutlardan en yüksek ortalama “örgüt politikaları ve uygulamaları”, en düşük ortalama ise “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” şeklinde görülmüştür. Demografik değişkenlere göre araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları incelendiğinde cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim durumu değişkenlerinde anlamlı yönde bir farklılık bulunamazken, yaş değişkeninin çıkarıcılık alt boyutunda 31 ve üstü yaşa sahip olan araştırma görevlilerinin örgütsel politika algılarının daha yüksek olduğu ve görev yeri değişkenine göre ise yine çıkarıcılık alt boyutunda Fen Edebiyat Fakülteleri’nde çalışan araştırma görevlilerinin, üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı alt boyutunda ise

Mühendislik-Mimarlık Fakülteleri'nde görev yapan araştırma görevlilerinin puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde aralarında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken, örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Özdemir (2018) tarafından “Özel okul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarının iş tatmini düzeyine etkisi” adlı yüksek lisans çalışması yapılmıştır. Özdemir (2018)'in bu çalışmasında “örgütsel politika algısı ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki” bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Okur (2019) tarafından “Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşiminin değerlendirilmesi: Erzurum ili mesleki ve teknik anadolu liselerinde bir uygulama” adlı araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye, politik davranışlar ve örgütsel sinizm ile demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki kıdem) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile politik davranış ve örgütsel sinizm arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, örgütsel sinizmin ise politik taktiklerle arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve politik davranışı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aktaş (2019) tarafından yüksek lisans tezi olarak “Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikler arasındaki ilişkiler”i açığa çıkartmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilişkiisel tarama yöntemiyle İzmir ili Gaziemir ilçesinde 243 öğretmene ulaşılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucu paternalistik liderlik ile politik taktikler arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlere göre paternalistik liderlikte “cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam hizmet süresi, gelir düzeyi ve yöneticilik görevinden bulunma”sı açısından anlamlı bir farklılığa ulaşılamazken, “son çalıştığı yerdeki çalışma süresi”ne göre ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Politik taktikler ile demografik değişkenler incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik alt boyutlarının politik taktiklerle arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönlü ve orta düzeyde iken otoriter ve çıkarıcı lider

alt boyutlarıyla politik taktikler arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar (2019) tarafından yapılan yüksek lisans araştırmasında “Okullardaki örgütsel politika algısı ile Herzberg’in çift faktör hijyen-motivasyon kuramı arasındaki ilişki” açığa çıkartılmıştır. Araştırma amacına ulaşması için Siirt il merkezinde görev yapan 522 öğretmene ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucu politik davranışlarla demografik değişkenlerden sendika üyeliği, kıdem ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunamazken, cinsiyet değişkeninde üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı alt boyutunda anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha politik algıladıkları görülmüştür. Branş değişkenine göre bakıldığında da hem üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı alt boyutu hem de çıkarıcılık alt boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha politik algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul türü değişkenine göre değerlendirildiğinde de lisede görev yapan öğretmenlerin lehine çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapma ve üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışları alt boyutunda anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Henzberg’in çift faktör iş motivasyonu hijyen ve motive alt boyutları ile örgütsel politika algısı alt boyutlarından çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapma ve üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışları arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kıldış (2019) tarafından “Özel okullarda örgütsel iklim ve örgütsel politika algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi” araştırması yapılmıştır. Bu amaca ulaşmak için İzmir ilinin Gaziemir ve Karşıyaka ilçelerinde özel okullarda görev yapan 145 öğretmene ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucu örgütsel iklim ile örgütsel politika algıları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu, “işbirlikçi ve samimi öğretmen davranışına sahip olanların yükselmek için gerekeni yapma davranışına sahip olmadığı, umursamaz öğretmen davranışına sahip olanların dürüstlük ve iş ahlakına önem vermediği; kısıtlayıcı müdür davranışına sahip olan öğretmenlerin, yükselmek için gerekeni yapma konusuna daha yatkın oldukları görülmüştür”.

Turabik (2019) tarafından doktora tezi olarak “Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki” araştırması yapılmıştır. 3 devlet 3 vakıf üniversitesi olmak üzere 283 öğretim görevlisi ile yapılan çalışmada vakıf üniversitesinde çalışan öğretim görevlilerinin örgütsel demokrasi algıları devlet üniversitesi’nde görev yapanlara göre daha yüksek bulunurken, politik davranışla karşılaşma oranları ise daha

düşük olduğu görülmüştür. Politik davranışların hizmet süresine göre değerlendirmesi yapıldığında ölçeğin geneli, tavizci davranma alt boyutu, iki yüzlü davranma alt boyutu ve göze girme alt boyutlarında 6-10 yıl çalışanlar, koalisyon kurma alt boyutunda 11-15 yıl çalışanlar, üst yönetime yaranma ve karşılıklı çıkar gözetme alt boyutlarında ise 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretim görevlilerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “örgütsel demokrasi ve politik davranışlar arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülürken, örgütsel demokrasinin de politik davranışlarla karşılaşmayı yordadığı” görülmüştür.

2.9.2. Yönetim Felsefesi İle İlgili Yapılan Yurtiçi Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında yönetim felsefesi alanında da beş araştırmaya ulaşılmıştır. Bu araştırmalar ve elde edilen sonuçları şu şekildedir;

Ener (1983) tarafından yüksek lisans çalışması olarak “Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri” araştırılmıştır. Y Felsefesine sahip yöneticilerin sorumluluklarını astlarıyla paylaşarak onları daha çok motive ettikleri X felsefesinin tersine bireylere sosyal çevrede daha fazla söz hakkı verdikleri, motivasyonla y felsefesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Kahramanoğlu (1990) tarafından doktora araştırması olarak “Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi” yapılmıştır. Hem resmi genel liselerdeki müdürler hem de özel genel lisedeki müdürler her ikisi de kendilerini çağdaş yönetim anlayışına sahip olarak değerlendirirken, resmi genel liselerdeki öğretmenlerin ise okullarındaki müdürlerinin çağdaş olmadıkları yönünde algılarının olduğu tespit edilmiştir. Özel genel liselerde görev yapan öğretmenler ise okul müdürlerinin çağdaş yönetime sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca özel genel liselerde kadın müdürlerin daha çağdaş oldukları sonucuna ulaşılırken aynı zamanda kadın öğretmenlerinde erkek öğretmenlere göre müdürlerin yönetim anlayışlarının daha çağdaş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akdeniz (2008) tarafından yüksek lisans tezi olarak “Atatürk ve yönetim felsefesi” konulu araştırma yapılmıştır. “Araştırma sonucunda, Atatürk’ün kendine yol edindiği ilkeler: saydamlık, evrensellik, çalışmak ve mücadele etmek, özgürlük, hümanizm, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, idealistlik, ilericilik, eşitlik, yönetim ve inançlar ayrımı, yenilikçilik olarak açıklanmıştır”. Atatürk’ün sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışının

altında halkı kararlara dahil etme, onları da yönetime katma özelliğinin olduğu görülmüştür.

Yavuz (2009) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi” isimli çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak Konya ilinde 14 farklı ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürlerinin yönetim anlayışları değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş olup; okul müdürlerinin yönetimle ilgili gerek görüşleri gerekse uygulamalarında daha çok klasik kuramlar uygulamalarına yakın oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Özden ve Hamedoğlu (2015) tarafından da “Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları” araştırılmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri kendilerinin yönetim anlayışlarını Y kuşağı felsefesine uygun olarak değerlendirirken öğretmenler ise okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarını daha çok X kuşağı felsefesine, bazen de Y Kuşağı felsefesine daha yakın buldukları görülmüştür. Okul yöneticileri kendilerini daha çok çağdaş ve insana yakın olarak algılamak, öğretmenlerin ise her zaman bu şekilde düşünmedikleri görülmüştür.

2.9.3. Politik Taktiklerle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında yurt dışında politik taktiklerin çalışıldığı on iki araştırmaya rastlanmıştır. Ulaşılan araştırmalar şu şekildedir:

Wilkinson, Kipnis ve Schmidt (1980) tarafından “Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way” (Organizasyonlar arası etki taktikleri: yoldan çıkmada keşifler) başlıklı araştırmada örgütlerdeki yönetici görevinde bulunanların kullandıkları politik taktikleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç için 165 yöneticiden patronlarını, iş arkadaşlarını veya astlarını etkilediği bir olayla ilgili deneme yazmaları istenmiştir. Yazılan denemeler içerik analizi ile incelendiğinde 14 kategoride gruplandırılmış 370 politik taktik belirlenmiştir. Sonrasında bu 370 politik taktikten 58 maddelik bir anket oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan anket başka bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlarda faktör analizi yapılması sonucu sekiz politik taktik veya bir diğer ifade ile sekiz etki boyutuna ulaşılmıştır. Bunlar; “atılganlık, küfür, rasyonel olma, yaptırımda bulunma, mübadele, dikey itirazlar, engelleme ve koalisyonlar”

şeklindedir (Kipnis ve diğ., 1980). Araştırma sonucu alan yazına sekiz alt boyuttan oluşan bir ölçek kazandırılmıştır.

Blase (1990) tarafından “Some negative effects of principals’ control-oriented and protective political behavior” (Müdürlerin kontrole yönelik ve koruyucu politik davranışının bazı olumsuz etkileri) başlık araştırmasında okul müdürlerinin kontrole yönelik ve koruyucu politik davranışlarının bazı olumsuz etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan etkiler öğretmenlerin gözündne incelenmiştir. Araştırmaya katılan 902 öğretmenden özellikle 276 tanesi özellikle kontrol odaklı ve müdürler tarafından kullanılan koruyucu politik stratejiler olarak adlandırılan tanımlamaları seçmişlerdir. Verilerin sadece bu kısmıyla okul müdürleri tarafından kullanılan bu tür politik strateji ve taktikler ile bunların öğretmenlerin çalışma katılımları ve performansları üzerindeki sonuçlar incelenmiştir. Verilerin analizi sonucu kontrol ve koruyucu taktiklerin müdürler tarafından kullanılmasının, öğretmenlerin okullardaki çalışmalarının temel yönleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Etzioni’nin uyum teorisi (1975) ve Barnard’ın otorite teorisi (1948) açısından da tartışılmıştır.

Zanzi, Arthur ve Shamir (1991) tarafından “The relationships between career concerns and political tactics in organizations” (Örgütlerde kariyer endişeleri ve siyasi taktikler arasındaki ilişkiler) başlıklı araştırma yapılmıştır. Araştırmada kariyer kaygıları (kişisel başarı, örgütsel katılım, beceri geliştirme ve özerklik) ile politik taktikler (hiyerarşik taktikler ve ağ taktikleri) arasındaki ilişki durumunu açığa çıkartmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre kariyer kaygılarının, politik taktiklerin alt boyutu olan hiyerarşik taktiklerle anlamlı bir ilişki bulunamazken ağ taktikleri ile arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında, kişisel başarı ve örgütsel katılım alt boyutlarında dışsal kariyer kaygıları; beceri geliştirme ve özerk olma alt boyutlarında içsel kariyer kaygılarına göre politik taktiklerle daha güçlü ilişkiye sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca örgüt büyüklüğü hiyerarşik taktiklerin kullanımında önemli bir ilişkiye sahipken, ağ taktiklerinin kullanımında ise önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Appelbaum ve Hughes (1998) tarafından “Ingratiation as a political tactic: effects within the organization” (Politik bir taktik olarak yağcılık: örgüt içindeki etkiler) isimli araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada amaç politik bir taktik olarak yağcılığın örgüt içindeki etkilerini açığa çıkartmaktır. Yağcılık taktiği genel olarak örgütsel politikanın yerini ve özellikle de örgütlerdeki bireylerin, örgüt yöneticilerinin gözündeki çekiciliğini

ve yukarı yönlü etkisini artırma girişimi olarak kullandıkları bir taktik olarak incelenmiştir. Yapılan araştırma sonrası dört ortak yağcılık taktiği belirlenmiştir. Bunlar; diğerlerini geliştirme, iyilik yapma, görüş uygunluğu ve kendini sunmadır. Ayrıca yağcılığın Makyavelizm, kontrol odağı ve iş görevi tekliği gibi bireysel değişkenlerden de etkilendiği görülmüştür. Bunun yanında durumsal değişkenler de bu politik davranışı etkilemektedir. Bu sebeple yağcılığın ileriki kariyer başarısı üzerinde etkisi ile ilgili karışık araştırma sonuçları vardır. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalara göre de bu taktiğin birey için mevcut içsel ve dışsal ödüller üzerinde çok az etkisi olduğu veya hiç etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

O'Neill ve Zanzi (2001) tarafından "Sanctioned versus nonsanctioned political tactics" (Onaylanmamış siyasi taktiklere karşı yaptırımlar) başlıklı araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada amaç örgütlerde kullanılan politik taktiklerin olumlu ve olumsuz yanlarını anlayarak bu alanda iç görü geliştirmek amaçlanmıştır. Bu nedenle onaylanan ve onaylanmayan politik taktikler çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Kişisel ve örgütsel düzeyde onaylanmayan politik taktiklerin olumsuz sonuçlara sebep olduğu, onaylanan politik taktiklerin kullanımının ise doğrudan örgüt üyeleri tarafından kabul edilmese de örgüt içi performansı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Sussman, Adams, Kuzmits ve Raho (2002) tarafından "Organizational politics:tactics, channels, and hierarchical roles" (Örgütsel politika: taktikler, kanallar ve hiyerarşik roller) başlıklı çalışmada örgüt için bireyler tarafından gönderilen politik mesajlar ve bu mesajların gönderim kanallarını açığa çıkartmak amaçlanmıştır. Bu amaç için yedi politik taktik türü içeren bir anket geliştirilmiştir. Anketlerin uygulanması sonucu elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve yedi politik taktik türü iki faktöre düşürülmüştür. Bu politik taktikler kişinin kendisine odaklı politik taktikler ile ilişkilere odaklı politik taktikler şeklindedir. Bunun yanı sıra örgütlerde yatay parçalanmanın da politik taktiklerde etkili olduğu görülürken aynı zaman politik mesajı gönderme şeklinin de dört farklı yoldan olduğu görülmüştür. Bunlar yüz yüze, telefonla, elektronik postayla ve yazılı şekildedir. Araştırma sonucuna göre tercih edilen iletişim kanallarının kullanılan politik taktikleri etkilediği görülmüştür.

Buchanan (2008) tarafından "You stab my back, i'll stab yours: management experience and perceptions of organization political behaviour" (Arkamı bıçaklıyorsun bende seni bıçaklayacağım: yönetim deneyimi ve örgüt politik davranış algısı) adlı

araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada amaç yöneticilerin deneyimleri ve örgüt politikaları hakkındaki algılarını açığa çıkartmaktır. Politik davranış yaygın görülmesi nedeniyle çoğu yönetici için politik davranış kullanmanın etik ve gerekli olarak algılandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin birçoğunun bu alanda eğitimlerinin olmamasına rağmen örgütsel etkililik, değişim, kaynak sağlama ve itibar unsurlarının politik taktiklerle bağlantılı olduğu algıları mevcuttur. Sıklıkla kullanılan politik taktikler arasında ağ oluşturma, girişimleri desteklemek amacıyla kilit oyuncular kullanma, güç brokerleri ile arkadaşlık kurma, kurallara boyun eğme ve kendini övme yer alırken, nadir görülen taktikler arasında ise yanlış bilgilendirme, söylentilerin yayılması ve dosyaların şantaj amaçlı kullanılması bulunmaktadır.

Brosky (2011) tarafından “Micropolitics in the school: teacher leaders’ use of political skill and influence tactics” (Okuldaki mikropolitik: öğretmen liderlerinin siyasi beceri ve etki taktiklerini kullanması) isimli araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı lider konumundaki öğretmenlerin politik becerileri ve bu becerilere bağlı olarak kullandıkları etki taktiklerini belirlemek ve bunlara bağlı olarak okullarda bir güç profili ortaya çıkartmaktır. Araştırma sonucu elde edilen verilere göre okullarda etki ve güç üzerine mikro politika uygulamalarının varlığına rastlanmıştır. Yine aynı zamanda araştırma sonuçlarına göre güven yaratma, tavsiye verme gibi okul kültürünü olumlu yönde etkileyen etki taktiklerinin kullanıldığı görülmüştür.

Nejad, Abbaszadeh ve Hassani (2011) tarafından yapılan “Organizational political tactics in universities” (Üniversitelerde örgütsel politik taktikler) adlı araştırmada üniversitelerdeki örgütsel siyasi taktikler incelenmiştir. Bu araştırmada amaç örgütlerde kullanılan politik taktiklerin anlaşılmasını teşvik etmektir. Örgütler farklılıkların, zıtlıkların ve karmaşık koşulların bir arada olduğu ve tüm bunların üstesinden gelmek, personeli işbirliğine dahil etmek ve yönetim kararlarında işçinin desteğinin alınması teknik ve örgütsel bilgelik gerektirmektedir. Ancak örgütlerde bu teknik ve örgütsel bilgelik her zaman yeterli olmamakla birlikte zaman zaman politik bilgeliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmada 1263 akademik personelin 376’sı örneklem olarak belirlenmiş olup politik taktik algıları incelenmiştir. Elde edilen verilerin analizinde açıklayıcı ve çıkarımsal istatistiklerle birlikte t-testi, MANOVA ve Freidman testleri de kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise öğretim üyelerinin görev süreleri ile üniversitelerde kullandıkları politik

taktikler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, cinsiyetlerine göre kullanmış oldukları politik taktikler arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Sonaïke (2013) tarafından “Revisiting the good and bad sides of organizational politics” (Örgütsel politikanın iyi ve kötü taraflarını yeniden ziyaret etmek) isimli çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada amaç örgüt üyelerinin politik davranış kullanma eğilimleri ve bu eğilimlerden yola çıkarak yaygın olarak kullanılan politik davranışları açığa çıkartmaktır. Araştırma sonucuna göre bir grup örgüt üyesi profesyonel olarak ve az miktarda kullanılan politik taktiğin olumlu olduğu görüşüne hakimken, bir grup örgüt üyesinin ise örgütsel politikayı ve takım ruhunu bozduğu, işbirliğine zarar verdiği ve kişiye hizmet ettiği gerekçeleri ile olumsuz olarak değerlendirdiği görülmüştür. Bunun yanında, küçük bir grubun da politik olmasa bile bazı davranışları politik olarak algılama eğiliminde oldukları bulunmuştur.

Thiel, Hill, Griffith, ve Connelly, (2014) tarafından “Political tactics as affective events: implications for individual perception and attitude” (Duygusal olaylar olarak politik taktikler: bireysel algı ve tutum için çıkarımlar) adlı çalışma yapılmıştır. Liderle hem kendi hem de örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için çok farklı siyasi, politik taktikler kullanmışlardır. Bu araştırmada da amaç siyasi yani politik taktiklerin lidere veya örgüte ne derecede fayda sağladığını açığa çıkartmaktır. Araştırmaya katılan bireyler yakın yöneticileri tarafından kullanılan politik taktikler ve bu eylemlerin sonuçları hakkında bilgi içeren bir dizi e-postanın okunmasını gerektiren, aslına uygun bir simülasyonda yer aldı. Katılımcılar daha sonra hem olumlu hem de olumsuz ölçekler üzerindeki etki düzeylerini, lider etkinliği algılarını ve örgütsel adalet algılarını belirttiler. Araştırma sonucuna göre politik taktik uygulayan liderlerin araştırmaya katılanlar tarafından daha etkili olarak görüldüğü, politik taktik kullanmayan liderlere göre daha çok kurumsal adalet davranışı sergilediği ve daha olumlu takipçilere sahip olduğu görülmüştür.

Wang (2018) tarafından “Subversive leadership and power tactics” (Yıkıcı liderlik ve güç taktikleri) başlıklı araştırması yapılmıştır. Müdürlerin liderliği, statükoya meydan okumak ve bozmak, çalışmalarına ters düşen politika ve uygulamalara direnmek için stratejik olarak yürütülen yıkıcı bir faaliyet haline geldi. Bu araştırmadaki amaç da okullarda adalet ve eşitlik arayışında kullanılan yıkıcı taktikleri ortaya çıkartmak ve aynı zamanda yıkıcı liderlik uygulamalarıyla ilişkili zorlukları ve riskleri tespit etmektir. Güç taktikleri bir diğer ifadeyle politik taktikler, yıkıcı faaliyetlerin okul müdürleri tarafından

analiz edilmesinde rehberlik etmek için kavramsal bir çerçeve olarak kullanılmıştır. Araştırmaya Metro Vancouver bölgesindeki 18 ilk ve ortaokul müdürü katılmıştır. Elde edilen verilere göre okul müdürlerinin ikilemle karşılaştıklarında “hangi stratejileri, ne zaman ve kiminle kullanacağını belirlemek ve stratejik olarak hareket etmek” için politik taktiklere başvurduğu görülmüştür. Eleştirinin etik kurallarını uygularken katılımcılara karşı sert, rasyonel olmayan ve tek taraflı güç taktiklerini uygulamak yerine yumuşak, rasyonel ve iki/çok taraflı taktikleri uygulamanın daha az endişeye ve daha az ilişkisel zarara neden olduğu görülmüştür.

2.9.4. Yönetim Felsefesi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Alan yazın taraması yapıldığında yönetim felsefesi ile yurt dışında yapılmış üç araştırmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan araştırmalar şu şekildedir:

Neuliep (1987) tarafından yapılan “The influence of Theory X and Theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies” (Teori X ve Teori Y yönetim stillerinin uyumluluk kazanma stratejilerinin seçimine etkisi) isimli araştırmada ABD’de 96 yönetici ile yapılan araştırmada yöneticilerin X ve Y teorilerine yönelim derecesi incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda X teorisine sahip yöneticilerin daha çok tehdit, aldatma ve aşırı uyarıcı anti-sosyal yönelim stratejilerini tercih ederken, Y teorisine sahip yöneticilerin ise saygınlık ve yağcılık stratejilerini tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gholamrezaei, Naserieh ve Esmaeilzadeh (2012) tarafından McGregor’ın X ve Y teorileri ile Chris Argyris in A-B tipi davranış modelleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi iki üniversitenin tüm profesörlerinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda X teorisine sahip tutumu olan profesörlerin davranış modeli A, Y teorisine sahip olan profesörlerinde davranış modeli B olarak bulunmuştur. X teorisi ile A davranış modeli ve Y teorisi ile B davranış modeli arasında anlamlı doğrusal ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Ismail’in (2012), “An Analysis Of Human Motivation In National Higher Education Universities (Nheu) Using Theory X And Theory Y: Academic Staff Perspective” (Doğal Yükseköğretim Üniversitelerinde (Nheu) Teori X ve Teori Y Kullanılarak İnsan Hareketinin Bir Analizi: Öğretim Elemanlarının Perspektifi) isimli yaptığı araştırmada 99 akademisyenin tutumları araştırılmıştır. Elde edilen bulgular

doğrultusunda X teorisine daha az yaklaşırken Y teorisine ise daha fazla yaklaştıkları görülmüştür. Ayrıca iç motivasyona önem verdikleri ve bunun yanında sorumluluk almaya da eğilimli oldukları bulunmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırma deseni, evreni ve araştırma örnekleme ile veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama yöntemi ile süreci, veri analizleri ve veri analizi için kullanılan istatistiksel tekniklere yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Deseni

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli sayısal verilere ve bu verilerin istatistiki incelemelerine dayanmaktadır. Bu yöntem bize nesne, toplum, kurum, olayların yapısı ve işleyişi hakkında bilgi verir. Örneklemden elde edilen verileri genel olarak evrene genellememizi ve bu sayede evreni betimlememizi sağlar (Metin,2014). Karasar'a (2009) göre ise tarama modeli geçmişte ya da şu an var olan bir durumu, olayı, yapıyı olduğu gibi tasvir etmektir.

Bu araştırmada ise öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasında var olan ilişkiyi açığa çıkarmak amaçlandığından tarama modeline bağlı ilişkisel tarama modelinin kullanımı tercih edilmiştir. Karasar'a (2009) göre ilişkisel tarama modeli “iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan” bir modeldir (s.81). Bu model olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde bulundukları koşulları, özellikleri ve arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan,1998). İlişkisel tarama modelinde, olaylar arasındaki ilişkileri belirleme ve bu ilişkilerden hareketle genellemelere varma vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.2.Evren ve Örneklem/ Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçelerden Merkezefendi ve Pamukkale de görev yapan 9856 ilkokul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanarak iki merkez ilçeden 420 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada evreni temsil etmesi için seçilen örnekleme sayısı belirlenirken “ana kütledeki veri sayısı N ve örneklem sayısı n olmak üzere Sekaran (1992) tarafından geliştirilmiş aşağıdaki verilen Tablo3.2.1 tercih edilmiştir” (Karagöz, 2017, s.61).

Tablo 3.2 1. Örneklem Belirleme Tablosu

N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

N= Ana Kütle, n=Örneklem

Sekaran'ın örneklem belirleme tablosuna göre bakıldığında evreni 9856 olan bir araştırmada örneklemin 370 olması yeterlidir. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden evrende yer alan öğretmenlerin listesi alınmıştır. Bu listeden araştırma sırasında karşılaşılabilecek olumsuzlukların, veri kayıplarının önüne geçmek adına örneklem sınırı, 370 sayısının üzerinde tutularak 420 öğretmen basit tesadüfî örnekleme yöntemine göre seçkisiz olarak seçilmiştir. Bu 420 öğretmenden toplanan veriler değerlendirmeye alındığında araştırmaya dahil edilen öğretmenlerden toplanan verilerin sadece 377 tanesi sağlıklı olarak değerlendirilebilmiştir. Örnekleme alınan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 3.2.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2 2. Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	N	Yüzdelik(%)
Cinsiyet	Kadın	231	61,3
	Erkek	146	38,7
	Toplam	377	100
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 yıl	79	21,0
	6-10 yıl	69	18,3
	11-15 yıl	76	20,2
	16-20 yıl	47	12,5
	21 ve üstü yıl	106	28,1
	Toplam	377	100
Çalışılan Okul Türü	İlkokul	219	58,1
	Ortaokul	158	41,9
	Toplam	377	100
Daha Önce Yönt. Yapma	Hayır	265	70,3
	Evet	112	29,7
	Toplam	377	100

(devamı arkadadır)

Tablo 3.2.2. *Araştırmaya Dahil Olan Katılımcıların Demografik Özellikleri (devamı)*

Değişken	Kategori	N	Yüzdelik(%)
Sendika Üyeliği	Hayır	122	32,4
	Evet	255	67,6
	Toplam	377	100
Branş	Sınıf Öğrt.	190	50,4
	Sayısal Alan Öğrt.	39	10,3
	Sözel Alan Öğrt.	92	24,4
	Sanat Spor Alan Öğrt.	26	6,9
	Yabancı Dil Öğrt.	30	8,0
	Toplam	377	100
Yaş	22-31 yaş	104	27,6
	32-41 yaş	150	39,8
	42-51 yaş	84	22,3
	52 ve üstü yaş	39	10,3
	Toplam	377	100
Okuldaki Öğrt. Sayısı	1-20 öğretmen	80	21,2
	21-40 öğretmen	169	44,8
	41-60 öğretmen	60	15,9
	61-80 öğretmen	36	9,5
	81-100 öğretmen	32	8,5
	Toplam	377	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.2.2’de verilmektedir. 377 katılımcıdan %61,3’ü kadın, %38,7’si ise erkektir. Meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında %21’i 1-5 yıl, %18,3’ü 6-10 yıl, %20,2’si 11-15 yıl, %12,2’si 16-20 yıl ve %28,1’i ise 21 ve üzeri yıl çalışmışlardır. Katılımcıların %58,1’i ilkokulda çalışırken, %41,9 u ise ortaokulda çalışmaktadır. Katılımcıların %70,3’ü daha önce yöneticilik yapmadıklarını belirtirken, %29,7’si ise yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında %32,4 oranındaki katılımcının herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmazken, %67,6’sının ise sendika üyeliği olduğu görülmüştür. Katılımcıların branşlara göre dağılımları ise %50,4’ünü sınıf öğretmenleri oluştururken, %10,3’ünü sayısal alan öğretmenleri, %24,4’ünü sözel alan öğretmenleri, %6,9’unu sanat spor alan öğretmenleri ve %8’ini de İngilizce öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaş ve okuldaki öğretmen sayılarına göre dağılımları bakıldığında ise 22-31 yaş aralığında %27,6’sı, 32-41 yaş aralığında %39,8’i, 42-51 arası yaş aralığında %22,3’ü ve 52 ve üzeri yaş aralığında ise %10,3’ü bulunurken, 1-20 öğretmen arası okulda çalışanlar %21,2, 21-40 öğretmen arası okuldakiler %44,8, 41-60 yaş aralığında %15,9, 61-80 aralığında %9,5’i ve 81-100 öğretmen aralığında çalışanların %8,5 olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Yapılan bu çalışmada üç bölümden oluşmuş bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde demografik özelliklerin yer aldığı sekiz maddeden oluşan “Kişisel Bilgi Formu”; ikinci bölümde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikleri belirlemek amacıyla 27 maddeden oluşan “Politik Taktikler Ölçeği” ve son bölümde ise yine öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesini belirlemek amacıyla 19 maddeden oluşan “Yönetim Felsefesi Ölçeği” yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde demografik özelliklerle ilgili sekiz madde yer almaktadır. Bu maddelerde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, meslekte çalışma süreleri, çalıştıkları okul türleri, daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumu, herhangi bir eğitim sendikasına üye olma durumu, branşı, yaşı ve okuldaki öğretmen sayılarına bakılmıştır.

3.3.2. Politik Taktikler Ölçeği

Kurban ve Tanrıöğen (2017) tarafından geliştirilen Politik Taktikler ölçeği beşli likert tipinde hazırlanmış olup yirmi yedi (27) maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kayırmacılık, yıldırma, değersizleştirme, markalaşma ve koalisyon kurma olmak üzere beş alt boyut bulunmaktadır. Kayırmacılık alt boyutunda dokuz madde (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9), yıldırma alt boyutunda dört madde (10, 11, 12, 13), değersizleştirme alt boyutunda altı madde (14, 15, 16, 17, 18, 19), markalaşma alt boyutunda dört madde (20, 21, 22, 23) ve koalisyon kurma alt boyutunda da dört madde (24, 25, 26, 27) bulunmaktadır. Kurban (2017) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre politik taktikler ölçeğinin cronbach’s alfa katsayısı (α) 0.953 çıkmıştır. Bu çalışmada yapılmış olan güvenilirlik analizi sonucuna göre de politik taktikler ölçeğinin cronbach’s alfa katsayısı (α) 0.91 çıkmıştır. Yapılan alan yazın taramasında Alemdar ve Köker’e (2013) göre “Cronbach Alpha katsayısı .40’dan düşük olması güvenilir olmadığını, .40-.59 arası düşük güvenilirlikte, .60-.79 arası oldukça güvenilir, .80-1.00 arası ise yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir”. Bu görüşten yola çıkarak araştırmada kullanılan Politik Taktikler Ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Linn ve David’e (2008) göre değerlendirme testine yapılan güvenilirlik analizi, ölçeğin kendisine ait olmayıp, değerlendirme testinden elde edilen verilerin sonucudur. Bu nedenle elde edilen

güvenirlilik sonuçlarının uygulanan gruba veya kullanıldığı yere bağlı olarak değişiklik gösterebileceğinden uygulanan değerlendirme testine göre güvenirliliklerin ifade edilmesinin daha uygun olacağı ifade edilmiştir. Buradan yola çıkarak politik taktikler ölçeğiyle toplanan verilere yönelik ölçeğin alt boyutlarına ait elde edilen güvenirlilik analizi Tablo 3.3.2.1 'de belirtilmiştir.

Tablo 3.3.2. 1. Politik Taktikler Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
POLİTİK TAKTİKLER ÖLÇEĞİ	27	0.91
Kayırmacılık	9	0.83
Yıldırma	4	0.56
Değersizleştirme	6	0.84
Markalaşma	4	0.63
Koalisyon Kurma	4	0.80

Tablo 3.3.2.1'e bakıldığında politik taktikler ölçeğinin geneli, kayırmacılık, değersizleştirme, markalaşma ve koalisyon kurma alt boyutlarındaki Cronbach's alpha değerinin .60'ın üstünde olduğu görülmüştür. Bu durumda ölçeğin genelinde ve kayırmacılık, değersizleştirme, markalaşma ve koalisyon kurma alt boyutlarında iç tutarlılığın yüksek olduğu söylenebilir. Ancak yıldırama alt boyutunda ise Cronbach's alpha katsayısının .56 olduğu görülmüş ve .40 ile .59 arasında olması nedeniyle düşük güvenirlilikte olduğu söylenebilir.

3.3.3. Yönetim Felsefesi Ölçeği

Tanrıöğen (2018) tarafından geliştirilen Yönetim Felsefesi ölçeği beşli likert tipinde hazırlanmış olup on dokuz (19) maddeden oluşmaktadır. Ölçekte Y kuramı felsefesi ve X kuramı felsefesi olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır. Y kuramı felsefesi alt boyutunda on bir (11) madde (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11), X kuramı felsefesi alt boyutunda da sekiz madde (8) (12,13,14,15,16,17,18,19) bulunmaktadır. Tanrıöğen (2018) tarafından yapılan güvenirlilik analiz sonuçlarına göre yönetim felsefesi ölçeğinin cronbach's alfa katsayısı (α) 0.930 çıkmıştır. Bu çalışmada yapılmış olan güvenirlilik analizi sonucuna göre ise yönetim felsefesi ölçeğinin cronbach's alfa katsayısı (α) 0.935 çıkmıştır. Alemdar ve Köker'e (2013) göre bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için cronbach's alfa katsayısının en az .60 değerini sağlaması gerekmektedir. Ayrıca bu çalışmadaki güvenirlilik analizi yapılmasındaki amaç elde edilen verilerin ne kadar güvenilir olduğunu ortaya çıkartmaktır. Bu bilgidan yola çıktığımızda Yönetim Felsefesi ölçeğinin güvenilir olduğu ve iç

tutarlılığının yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Ölçeğin geneli ve alt boyutlarının güvenirlik analizi sonucu Tablo 3.3.3.1’de belirtildiği gibi bulunmuştur.

Tablo 3.3.3. 1. Yönetim Felsefesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ	19	0.94
Y Kuramı Alt Boyutu	11	0.97
X Kuramı Alt Boyutu	8	0.80

Tablo3.3.3.1’e bakıldığında yönetim felsefesi ölçeğinin geneli ve alt boyutlarının her ikisinin de cronbach’s alfa katsayıları .70’den yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma için kullanılan Yönetim Felsefesi Ölçeğinin hem güvenilir hem de iç tutarlılığının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

3.4.Verİ Toplama Yöntemi ve Süreci

Araştırmada veri toplamak maksadıyla öncelikle Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinleri almak için başvuruda bulunulmuştur. Uygulanması için izin verilen ölçekler çoğaltılmıştır. Çoğaltılan ölçekler örneklem içinde yer alan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere doğrudan uygulayıcı tarafından dağıtılmıştır.

Ölçekten elde edilecek bilgilerin tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacağı belirtilerek gönüllü olan öğretmenlerden veriler toplanmıştır. Ölçekler araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere öğle arası ders dışı zaman dilimlerinde uygulanarak veriler toplanmıştır.

3.5.Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken sosyal bilimler için istatistik programından (SPSS) yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen verilerin anlamlılık düzeyleri için $\alpha=.05$ olarak alınmış ve gerekli olan analizler bu çerçevede yapılmıştır. Araştırmada cinsiyet, çalışılan okul türü, daha önce yöneticilik yapma durumu ve sendika üyeliği gibi ikili değişkenlerle yönetim felsefesi ve politik taktikler arasındaki ilişki durumuna bakılırken normalliği sağlayan ölçek ve alt boyutlarda Bağımsız Örneklem t Testi, normalliği sağlamayan alt boyutlarda ise Mann Whitney U Testi kullanılırken, meslekteki çalışma süresi, branş, yaş ve okulda çalışan öğretmen sayısı gibi ikinin üzerinde değişkeni olanlarda da normal dağılım sağlayan ölçekler ve alt boyutlar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way

Anova), normalliği sağlamayan alt boyutlar içinse Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır. Yönetim felsefesi ve politik taktikler arasındaki ilişkiyi belirlemek içinde yine normalliği sağlayan ölçekler ve alt boyutlar için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı kullanılırken, normalliği sağlamayan alt boyutlarda Spearman Korelasyon (ρ) testi kullanılmıştır. Son olarak yönetim felsefesi ile politik taktikler arasındaki etkiyi belirlemek için Çoklu Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır.

3.5.1. Normallik Analizi

Ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için SPSS programından yararlanılarak toplanan verilerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve Çarpıklık (Skewness)-Basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Normallik analiz sonuçları Tablo 3.5.1.1’de belirtilmiştir.

Tablo 3.5.1. 1. *Yönetim Felsefesi ve Politik Taktikler Ölçekleri ile Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarıyla İlgili Ortalama Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Ölçekler ve Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
POLİTİK TAKTİKLER	377	52,34	9,69	1,367	1,779
Kayırmacılık	377	25,68	4,30	0,255	0,337
Yıldırma	377	8,10	1,22	0,054	4,566
Değersizleştirme	377	7,58	2,87	2,725	9,485
Markalaşma	377	4,82	1,70	2,925	9,963
Koalisyon Kurma	377	6,18	3,21	1,615	1,975
Y Kuramı Felsefesi	377	43,88	9,70	-0,910	0,255
X Kuramı Felsefesi	377	31,01	7,69	-0,722	-0,297

Araştırma sonucu elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını incelemek için çarpıklık (skewness) - basıklıklarına (kurtosis), ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Politik Taktikler Ölçeği’nin genelinin ve koalisyon kurma alt boyutunun çarpıklık-basıklık değerlerinin ∓ 2 aralığında, kayırmacılık alt boyutunun çarpıklık-basıklık değerlerinin ∓ 1 aralığında, Yönetim Felsefesi Ölçeği alt boyutlarından Y kuramı felsefesi ve X kuramı felsefesi alt boyutlarının da çarpıklık-basıklık değerlerinin yine ∓ 1 aralığında olduğu görülmüştür. Ancak Politik Taktikler Ölçeğinin yıldırma, değersizleştirme ve markalaşma alt boyutlarında çarpıklık-basıklık değerlerinin ∓ 3 aralığının dışında kaldığı görülmüştür. Yapılan alan yazın taramasında çarpıklık-basıklık değerlerinin aralıklarının farklı farklı ele alındıkları görülmüştür. Huck (2008), çarpıklık değerinin ∓ 1 , basıklık değerinin ∓ 2 ile -1 aralıklarında değer alabileceğini belirtirken, Şarkaya’da (2019) ∓ 3 aralıktaki değerlerin normal dağıldığını ifade etmektedir. Bunların yanında Baltacı ve Altan (2016) ise çarpıklık ve basıklık değerleri için ∓ 2 ile ∓ 7 aralığındakilerin normal dağıldığının kabul edilebileceğini ifade

etmektedirler (s.231). Bu bağlamda araştırma verilerinden ∓ 3 aralığı referans alınarak Politik Taktikler Ölçeği'nin geneli ile alt boyutlarından kayırmacılık ve koalisyon kurma ve Yönetim Felsefesi Ölçeği alt boyutlarından da Y kuramı felsefesi ile X kuramı felsefelerinin normal dağıldığı görülmektedir. Ancak Politik Taktikler Ölçeği'nin yıldırma, değersizleştirme ve markalaşma alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise ∓ 3 aralığı dışında bulunması nedeniyle normalliği sağlamadığı kabul edilmiştir. Bu nedenle araştırmada normal dağılım sağlayan değerler için parametrik testler kullanılırken, normal dağılım göstermeyen alt boyutlar içinse non-parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin değerlendirme aşamasında Tablo 3.5.1.2'deki değerlerden yararlanılmıştır.

Tablo 3.5.1. 2. Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi

Ölçek Puan Aralıkları	Düzy	Katılım Dereceleri
1,00-1,79	Çok Düşük	Hiç Katılmıyorum
1,80-2,59	Düşük	Az Katılıyorum
2,60-3,39	Orta	Orta Derecede Katılıyorum
3,40-4,19	Yüksek	Çok Katılıyorum
4,20-5,00	Çok Yüksek	Tamamen Katılıyorum

Buna bağlı olarak Politik Taktikler Ölçeği'ne verilen cevapların ortalaması bu Tablo 3.5.1.2'den yararlanılarak değerlendirilirken, araştırmaya katılan öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Ölçeği'ne verdikleri cevapların ortalamaları da yine aynı tablodan yararlanılarak yorumlanmıştır.

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine yönelik veriler yorumlanmıştır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, meslekteki çalışma süreleri, çalıştıkları okul türleri, daha önce yöneticilik yapma durumu, sendika üyelik durumu, branşı, yaşı ve okuldaki öğretmen sayısı hakkında betimsel durumlarını gösteren bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın ilk alt probleminde Yönetim Felsefesi Ölçeği'ne verilen cevaplara göre elde edilen verilerden aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve çarpıklık-basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi anlayışlarının hangi düzeyde olduklarını belirlemek için elde edilen verilerin ortalamalarına bakılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde Yönetim Felsefesi ölçeği ve bu ölçekte yer alan alt boyutlara yönelik verilen cevaplar, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Ölçeğin normalliği sağlayan

alt boyutlarında bu alt probleme cevap aranırken iki ilişkisiz örneklem ortalaması olan demografik özelliklerin karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem t testi kullanılırken, ikinin üzerinde olan demografik özelliklerin karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bunun yanında fark bulunan değişkenlerde farkın hangi gruptan kaynaklı olduğunu bulmak için post hoc uygulanmıştır. Post hoc uygulaması sonucu varyansların homojenliği sağlaması durumunda Tukey, homojenliği sağlamaması durumunda ise Tamhane's 12 testlerinden yararlanılmıştır (Seçer, 2009).

Araştırmanın üçüncü alt probleminde Politik Taktikler Ölçeği'ne verilen cevaplara göre elde edilen verilerde de yine aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve çarpıklık-basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları politik taktiklerin hangi düzeyde olduklarını belirlemek için de elde edilen verilerin ortalamalardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde Politik Taktikler Ölçeği ve bu ölçekte yer alan alt boyutlara yönelik verilen cevaplar, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadıklarına bakılmıştır. Ölçeğin geneli ve kayırmacılık alt boyutu ile koalisyon kurma alt boyutları normalliği sağladığı için araştırma sorusuna cevap aranırken grup ortalamaları ikili olan demografik değişkenlerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, grup ortalaması ikiden fazla olan demografik değişkenlerin karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılırken; normalliği sağlamayan yıldırma, değersizleştirme ve markalaşma alt boyutlarında da grup ortalaması ikili olan demografik değişkenlerin karşılaştırılmasında mann whitney u testi, grup ortalaması ikiden fazla olan demografik değişkenlerin karşılaştırılmasında ise kruskal wallis h testi kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt probleminde Yönetim Felsefesi Ölçeği alt boyutları ve Politik Taktikler Ölçeği ile ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkinin derecesini açığa çıkartmak için normallik sağlayan verilerde Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu kullanılırken, normalliği sağlamayan alt boyutlarda ise Spearman Korelasyon (ρ) katsayısı kullanılmıştır. Pearson Korelasyon testi ve Spearman Korelasyon testleri uygulanarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki açığa çıkartılmıştır.

Araştırmanın altıncı ve son alt problemine cevap aramak için de çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesine sahip olma düzeyinin politik taktik kullanma durumu üzerindeki etkisi açığa çıkartılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında; araştırma alt problemlerine yönelik aranan cevapların istatistiksel sonuçlarına ait bulgular ve bu bulgulardan hareketle bulgulara ait yorumlamalara yer verilmiştir.

4.1.Alt Problemlerden Birincisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmadaki ilk alt problem “Öğretmen algısına göre okul yöneticileri, yönetim felsefelerinden hangisine daha yakındır?” şeklinde belirlenmiş olup, öğretmenlerin algı düzeylerini belirleyerek bu alt probleme cevap bulmak için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

Yönetim Felsefesi Ölçeği “Y Kuramı Felsefesi” ve “X Kuramı Felsefesi” olarak iki alt boyuta sahiptir. Burada Yönetim Felsefesi Ölçeği ile araştırma için gönüllü olan öğretmenlerden elde edilen verilerle araştırmanın soruları cevaplanmıştır.

Tablo 4.1. 1. *Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine Yakınlığına İlişkin Bulgular*

Ölçek ve Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss	Düzey
Y Kuramı Felsefesi	377	3.98	,88	Yüksek
X Kuramı Felsefesi	377	3.87	,96	Yüksek

Gönüllü öğretmenlerden elde edilen verilerle okul yöneticilerinin hangi yönetim felsefesine daha yakın olduğunu belirlemek için Yönetim Felsefesi Ölçeğine verilmiş olan cevapların ortalamalarına bakılmıştır. Ortalamalar 5.00-4.20 arası çok yüksek, 4.19-3.40 arası yüksek, 3.39-2.60 arası orta, 2.59-1.80 arası düşük ve 1.79-1.00 arası ise çok düşük olarak yorumlanmıştır. Buna bağlı olarak araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Ölçeği’ne verdikleri cevapların ortalamalarında Y kuramı felsefesi alt boyutunun ortalamasının ($\bar{X} = 3.98$) X kuramı felsefesi ortalamasından ($\bar{X} = 3.87$) yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine daha yakın olduğu görülmektedir. Ancak öbür yandan alt boyutların ortalamalarının her ikisinin de 4.19-3.40 aralığında olması nedeniyle her iki alt boyutunda düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.1.1’de belirtilmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefelerinden düzey olarak karşılaştırılması yapıldığında hem X kuramı felsefesinde hem de Y kuramı felsefesinde yüksek düzeyde değerler bulunmuş olmasına rağmen elde edilen verilerde

ortalamalar değerlendirildiğinde Y kuramı felsefesinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Y kuramı felsefesinin düzeyinin yüksek çıkmasında öğretmenlerin, ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevapların okul yöneticileri tarafından okunabileceği kaygısı etkili olmuş olabilir. Bunun yanında okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı gerçekten daha demokratik ve daha katılımcı davranışlar sergiledikleri, bireysel ihtiyaçlara ve farklılıklara önem verdikleri gözlemlenmiş olabilir. Ayrıca her iki alt boyutta da sonuçların yüksek düzeyde çıkmasının bir nedeni de öğretmenlerin yönetim felsefeleri hakkında yeterli bilgi ve donanımına sahip olmamaları ve bu iki alt boyut arasındaki farkların bilinmemesinden kaynaklı olabileceği söylenebilir.

4.2.Alt Problemlerden İkincisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesine ilişkin algıları seçilmiş demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiş olup, bu alt problemde öğretmenlerin demografik özellikleri şu şekilde ele alınmıştır;

- a) Cinsiyetleri,
- b) Meslekteki çalışma süreleri,
- c) Çalıştıkları okul türleri,
- d) Daha önce yöneticilik yapma durumları,
- e) Herhangi bir eğitim sendikasına üyelik durumları,
- f) Branşları,
- g) Yaşları,
- h) Okuldaki öğretmen sayıları

4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Erkek öğretmenler ve kadın öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını açığa çıkartmak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 4.2.1. 1. *Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Cinsiyet Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları*

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyetiniz	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	p
Y Kuramı Felsefesi	Kadın	231	43,61	9,83	375	-0,662	0,508
	Erkek	146	44,29	9,51			
X Kuramı Felsefesi	Kadın	231	31,13	7,83	375	0,414	0,679
	Erkek	146	30,80	7,46			

* $p < 0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutuna yönelik verilen cevaplardan elde edilen verilere göre erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasında cinsiyete bağlı 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık ($p= 0,508>.05$) bulunamamıştır. X Kuramı Felsefesi alt boyutuna yönelik yapılan değerlendirme sonucunda da yine kadın öğretmenler ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık ($p= 0,679>.05$) olmadığı bulunmuştur. Bu durumda öğretmenler, cinsiyetleri ne olursa olsun okul yöneticilerinin yakın olduğu yönetim felsefesi anlayışını benzer bir şekilde algıladıkları görülmüştür. Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.2.1.1’de belirtilmiştir.

4.2.2. Öğretmenlerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre Yönetim Felsefesi Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını açığa çıkartmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4.2.2. 1. *Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Meslekte Çalışma Süresi Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

Ölçek ve Alt Boyutları	Kıdem	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
Y Kuramı Felsefesi	(a) 1-5 yıl	79	43,53	9,53	4/372	0,513	0,726	-
	(b) 6-10 yıl	69	43,02	11,29				
	(c) 11-15 yıl	76	44,53	10,08				
	(d) 16-20 yıl.	47	42,93	9,38				
	(e) 21 ve üstü yıl.	106	44,63	8,74				
X Kuramı Felsefesi	(a) 1-5 yıl	79	30,58	7,70	4/372	2,018	0,091	-
	(b) 6-10 yıl	69	29,39	8,71				
	(c) 11-15 yıl	76	32,09	7,47				
	(d) 16-20 yıl.	47	29,87	7,71				
	(e) 21 ve üstü yıl.	106	32,10	6,91				

* $p<0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutunda araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilere göre öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık ($p=0,726>0,05$) bulunamamıştır. X Kuramı Felsefesi alt boyutuna göre incelendiğinde de öğretmenlerin meslekteki çalışma süreleri ile arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,091>0,05$) bulunamamıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.2.2.1’de verilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi anlayışları belirlenirken araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki çalışma süreleri yani kıdemlerine göre algılarının benzer olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin

kıdemlerine yani meslekte çalışma sürelerine göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışının farklılık göstermediği söylenebilir.

4.2.3. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 4.2.3. 1. *Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Çalışılan Okul Türü Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları*

Ölçek ve Alt Boyutları	Okul Türü	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	p
Y Kuramı Felsefesi	İlkokul	219	44,22	9,22	375	0,814	0,416
	Ortaokul	158	43,39	10,34			
X Kuramı Felsefesi	İlkokul	219	31,27	7,41	375	0,791	0,430
	Ortaokul	158	30,63	8,05			

* $p < 0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutunda verilen cevaplara göre ilkokulda çalışan öğretmenlerle orta okullarda çalışan öğretmenler arasında okul türüne bağlı olarak anlamlı bir farklılık ($p = 0,508 > .05$) bulunamamıştır. X Kuramı Felsefesi alt boyutunda da verilen cevaplara göre yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık ($p = 0,430 > .05$) bulunamamıştır. Bu durumda çalışılan okul türüne göre okul yöneticilerinin yakın olduğu yönetim felsefesi algılarında ilkokulda çalışan öğretmenler ile ortaokulda çalışan öğretmenlerin algılarının benzer olduğu görülmüştür. Çalışılan okul türünün öğretmen algıları üzerinde okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışına yönelik farklılık sağlamadığı söylenebilir. Elde edilen Tablo 4.2.3.1'de verilmiştir.

4.2.4. Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapıp Yapmama Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Daha önce yöneticilik yapma ve yapmama durumuna göre öğretmenlerin, Yönetim Felsefesi Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını açığa çıkartmak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 4.2.4. 1. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumu Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yöneticilik Yapma Durumu	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	p
Y Kuramı Felsefesi	Hayır	265	43,75	9,46	375	-0,379	0,705
	Evet	112	44,16	10,28			
X Kuramı Felsefesi	Hayır	265	31,31	7,49	375	1,187	0,236
	Evet	112	30,28	8,11			

* $p < 0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutu ile ilgili elde edilen verilere göre daha önce yöneticilik yapmış öğretmenler ile daha önce hiç yöneticilik yapmamış öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık ($p = 0,705 > .05$) bulunmamıştır. Aynı şekilde X Kuramı Felsefesi alt boyutuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde de öğretmenlerin daha önce yöneticilik yapma ve yapmama durumlarının okul yöneticilerine yönelik algılarında farklılığa yol açmadığı ($p = 0,236 > .05$) bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında daha önce yöneticilik yapan öğretmenlerle daha önce yöneticilik yapmayan öğretmenlerin okul yönetiminin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışlarının birbiriyle benzer olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.2.4.1’de verilmiştir.

4.2.5. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Herhangi bir sendikaya üye olma ve olmama durumuna göre öğretmenlerin, Yönetim Felsefesi Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 4.2.5. 1. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumu Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sendika Üyelik Durumu	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	p
Y Kuramı Felsefesi	Hayır	122	44,64	9,02	375	1,065	0,287
	Evet	255	43,50	10,00			
X Kuramı Felsefesi	Hayır	122	31,53	7,75	375	0,917	0,360
	Evet	255	30,75	7,65			

* $p < 0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutuna yönelik elde edilen veriler sonucu herhangi bir sendikaya üye olan ve üye olmayan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık ($p =$

0,287>.05) bulunmamıştır. X Kuramı Felsefesi alt boyutunda yapılan değerlendirme sonucuna göre de yine aynı şekilde sendika üyeliği olan öğretmenle sendika üyeliği olmayan öğretmen algısı arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,360>.05$) bulunamamıştır. Bu durumda öğretmen algılarının okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim anlayışlarında sendikaya üye olup olmama durumlarının elde edilen verilere göre sonuçta anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı, her iki grubunda benzer algılara sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.2.5.1’de verilmiştir.

4.2.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Öğretmenlerin branşına göre Yönetim Felsefesi Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık olup olmadığını açığa çıkartmak için değişkenlerin branş değişkenindeki grupların hepsi otuz kişinin üzerinde olmadığı için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır.

Tablo 4.2.6. 1. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Branş Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Branş	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
Y Kuramı Felsefesi	(a) Sınıf Öğr.	190	191,76	4	3,852	0,426	-
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	164,46				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	191,25				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	212,92				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	175,80				
X Kuramı Felsefesi	(a) Sınıf Öğr.	190	194,04	4	3,035	0,552	-
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	192,71				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	176,30				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	208,00				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	174,57				

* $p<0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutuna göre araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilere göre öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,426>.05$) bulunamamıştır. X Kuramı Felsefesi alt boyutuna göre yapılan değerlendirme sonucuna göre de öğretmenlerin branşları arasında anlamlı farklılık ($p=0,552>.05$) bulunamamıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.2.6.1’de verilmiştir. Bu durumda öğretmen algılarının okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışında öğretmenlerin branşlarında benzer algıların hakim olduğu görülmüştür.

4.2.7. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Öğretmenlerin yaşlarına göre Yönetim Felsefesi Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık olup olmadığını açığa çıkartmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4.2.7. 1. Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Yaş Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
Y Kuramı Felsefesi	(a) 22-31 Yaş	104	43,09	10,32	3/373	0,442	0,723	-
	(b) 32-41 Yaş	150	44,06	9,95				
	(c) 42-51 Yaş	84	43,95	9,20				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	45,07	8,10				
X Kuramı Felsefesi	(a) 22-31 Yaş	104	29,68	8,70	3/373	1,591	0,191	-
	(b) 32-41 Yaş	150	31,22	7,50				
	(c) 42-51 Yaş	84	31,92	7,02				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	31,71	6,54				

* $p < 0,05$

Y Kuramı Felsefesi alt boyutuna göre elde edilen veriler değerlendirildiğinde öğretmen algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışı arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,723 > 0,05$) bulunamamıştır. X Kuramı Felsefesi alt boyutunda da öğretmen algılarının öğretmenlerin yaşına bağlı okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışında anlamlı bir farklılık sağlamadığı ($p=0,191 > 0,05$) bulunmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.2.7.1'de belirtilmiştir. Bu durumda okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi anlayışında öğretmen algılarının yaşlarına göre benzer olduğu söylenebilir.

4.2.8. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine Yönelik Algıları

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre Yönetim Felsefesi Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık olup olmadığını açığa çıkartmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4.2.8. 1. *Öğretmen Algısına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin Çalışılan Okullardaki Öğretmen Sayıları Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

Ölçek ve Alt Boyutları	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
Y Kuramı Felsefesi	(a) 1-20 Öğretmen	80	42,01	11,24	4/372	5,649	*0,000	b-d
	(b) 21-40 Öğretmen	169	45,25	8,96				c-d
	(c) 41-60 Öğretmen	60	44,18	9,77				e-d
	(d) 61-80 Öğretmen	36	38,30	9,04				
	(e) 81 ve Üstü Öğr.	32	46,96	6,69				
X Kuramı Felsefesi	(a) 1-20 Öğretmen	80	29,98	7,38	4/372	0,603	0,660	-
	(b) 21-40 Öğretmen	169	31,31	7,95				
	(c) 41-60 Öğretmen	60	30,68	7,96				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	31,88	6,63				
	(e) 81 ve Üstü Öğr.	32	31,56	7,69				

* $p < 0,05$

Öğretmen algılarının okul yöneticilerinin sahip olduğu Y Kuramı Felsefesi yönetim anlayışı düzeylerinin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) bulunmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.2.8.1’de belirtildiği gibidir. ANOVA tablosunda anlamlı bulunan değerler için farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Post Hoc uygulanmıştır. Elde edilen değerlerle, ANOVA’nın ön koşulu olan homojenliği sağlaması nedeniyle Tukey uygulanmış olup çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 61-80 arası olan öğretmenlerin algılarının öğretmen sayısı 21-40, 41-60 ve 81 ve üstü öğretmeni olan okullara göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı 21-40 olan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının ($\bar{X}=45,25$) öğretmen sayısı 61-80 olan okulların aritmetik ortalamasından ($\bar{X}=38,30$) yüksek olduğu görülmüştür. Okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=44,18$) da yine aynı şekilde öğretmen sayısı 61-80 olan okullardaki öğretmenlerin aritmetik ortalamalarında ($\bar{X}=38,30$) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak öğretmen sayısı 81 ve üst olan okulların aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=46,96$) 61-80 arasında öğretmeni olan okulların ortalamalarından ($\bar{X}=38,30$) çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, çok kalabalık okullarda çalışan öğretmenlerin okul yönetimi ile çok fazla karşı karşıya gelmedikleri ve bu nedenle de kişisel çıkarları ile kurumun çıkarları konusunda çatışma yaşama düzeylerinin çok düşük olabileceği, buna bağlı olarak da bu kalabalık okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha demokratik ve daha insancıl algılayabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Buna göre okul yöneticilerinin Y Kuramı

Felsefesi anlayışına sahip olmalarında öğretmenlerin çalıştıkları okulların öğretmen sayıları etkili bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticilerinin sahip olduğu X Kuramı Felsefesi alt boyutunda ise öğretmen algılarında, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda bulunan öğretmen sayılarının 0,05 anlamlılık düzeyin anlamlı bir farklılık ($p=0,660>0,05$) bulunmamıştır. Bu durumda okul yöneticilerinin sahip olduğu X Kuramı Felsefesi'ne yönelik öğretmenlerin algılarının okulda çalışan öğretmen sayılarına göre benzer olduğu görülmüştür.

4.3.Alt Problemlerden Üçüncüsüne Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin algısına göre okul yöneticileri, politik taktiklerden hangisini ya da hangilerini kullanmaktadır?” şeklinde belirlenmiş olup, öğretmenlerin algı düzeylerini belirleyip bu alt probleme cevap bulmak için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

Politik Taktikler Ölçeği Kayırmacılık, Yıldırma, Değersizleştirme, Markalaşma ve Koalisyon Kurma olmak üzere beş alt boyuta sahiptir. Burada Politik Taktikler Ölçeği ile araştırma için gönüllü olan öğretmenlerden elde edilen verilerle araştırmanın soruları cevaplanmıştır.

Tablo 4.3. 1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Bulgular*

Ölçek ve Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss	Düzey
Kayırmacılık	377	2.85	,48	Orta
Yıldırma	377	2.02	,31	Düşük
Değersizleştirme	377	1.26	,47	Çok Düşük
Markalaşma	377	2,38	,72	Düşük
Koalisyon Kurma	377	1.54	,80	Çok Düşük
POLİTİK TAKTİKLER	377	1.93	,36	Düşük

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerle okul yöneticilerinin hangi politik taktikleri kullandıklarını belirlemek için Politik Taktikler Ölçeğine verilmiş olan cevapların ortalamalarına bakılmıştır. Ortalamalar 5.00-4.20 arası çok yüksek, 4.19-3.40 arası yüksek, 3.39-2.60 arası orta, 2.59-1.80 arası düşük ve 1.79-1.00 arası ise çok düşük olarak yorumlanmıştır. Buna bağlı olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin Kayırmacılık alt boyutuna bakıldığında orta düzeyde ($\bar{X}=2.85$) politik taktik uyguladığı, yıldırma alt boyutuna bakıldığında düşük düzeyde ($\bar{X}=2.02$), değersizleştirme alt boyutunda çok düşük düzeyde ($\bar{X}=1.26$) politik taktik uyguladığı, markalaşma alt boyutunda düşük ($\bar{X}=2.38$) ve

Koalisyon kurma alt boyutunda da çok düşük düzeyde ($\bar{X}=1.54$) politik taktik uyguladığı görülmüştür. Politik Taktikler Ölçeği'nin geneline bakıldığında ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin politik taktik kullanma düzeyi düşük ($\bar{X}=1.93$) olarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen veriler Tablo 4.3.1'de verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre elde edilen veriler Politik Taktikler ölçeğinin geneline göre değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin politik taktik kullanma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Buna sebep olan durum olarak öğretmenlerin politik taktikler ölçeği sonuçlarının diğer kimseler tarafından görülebileceği kaygısını yaşamış olabilmeleri veya okul yöneticilerinin gerçekten okullarda genel olarak politik taktiklere başvurmadıklarının gözlenmiş olabileceği gibi aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlerin politik taktikler hakkında yeterli bilgi sahibi olmamalarından da kaynaklanabilir. Kayırmacılık alt boyutunda ise düzeyin orta çıkması, okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında öğretmenler tarafından demokratik ve eşit olarak algılanmıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

4.4.Alt Problemlerden Dördüncüsüne Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt probleminde “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı politik taktiklere ilişkin algıları, seçilmiş demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiş olup, bu alt problemde öğretmenlerin demografik özellikleri şu şekilde ele alınmıştır;

- a) Cinsiyetleri,
- b) Meslekteki çalışma süreleri,
- c) Çalıştıkları okul türleri,
- d) Daha önce yöneticilik yapma durumları,
- e) Herhangi bir eğitim sendikasına üyelik durumları,
- f) Branşları,
- g) Yaşları,
- h) Okuldaki öğretmen sayıları

4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Erkek öğretmenler ve kadın öğretmenlerin Politik Taktikler Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup

olmadığını belirlemek için normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda bağımsız örneklem t-testi, normalligi sağlamayan alt boyutlarda ise mann whitney u testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.1. 1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Cinsiyet Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları*

Boyutlar	Cinsiyetiniz	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	p
POLİTİK TAKTİKLER	Kadın	231	52,13	9,83	375	-0,552	0,581
	Erkek	146	52,70	9,46			
Kayırmacılık Alt Boyutu	Kadın	231	25,54	4,14	375	-0,782	0,435
	Erkek	146	25,90	4,55			
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	Kadın	231	6,10	3,23	375	-0,529	0,597
	Erkek	146	6,28	3,17			

* $p < 0,05$

Kayırmacılık alt boyutuna yönelik verilen cevaplardan elde edilen verilere göre erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasında cinsiyete bağlı 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık ($p = 0,435 > .05$) bulunamamıştır. Koalisyon kurma alt boyutunda da elde edilen verilere göre erkek öğretmen algıları ile kadın öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık ($p = 0,597 > .05$) bulunmamıştır. Politik Taktikler Ölçeği'nin geneline bakıldığında da cinsiyet değişkenine bağlı olarak okul yöneticilerinin kullanmış olduğu politik taktiklerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p = 0,581 > .05$) bulunmamıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.4.1.1'de verilmiştir.

Tablo 4.4.1. 2. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Cinsiyet Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Boyutlar	Cinsiyetiniz	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Yıldırma Alt Boyutu	Kadın	231	187,87	43397,50	16601,5	0,755
	Erkek	146	190,79	27855,50		
Değersizleştirme Alt Boyutu	Kadın	231	185,86	42933,50	16137,5	0,433
	Erkek	146	193,97	28319,50		
Markalaşma Alt Boyutu	Kadın	231	187,19	43240,00	16444,00	0,618
	Erkek	146	191,87	28013,00		

* $p < 0,05$

Elde edilen veriler sonucu yapılan değerlendirmede yıldırma alt boyutunda erkek öğretmenler ile kadın öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık ($p = 0,755 > .05$)

bulunmamıştır. Değersizleştirme ($p= 0,433>0,05$) ve markalaşma ($p= 0,618>0,05$) alt boyutlarında da erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.4.1.2’de verilmiştir. Genel olarak bakıldığında cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikler konusundaki algılarının benzer olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin politik taktik kullanmalarına yönelik bakış açılarının aynı doğrultuda oldukları söylenebilir.

4.4.2. Öğretmenlerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre Politik Taktikler Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda tek faktörlü ANOVA, normalliği sağlamayan alt boyutlarda ise kruskal wallis h testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.2. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
POLİTİK TAKTİKLER	(a) 1-5 Yıl	79	53,25	9,78	4/372	1,286	0,275	-
	(b) 6-10 Yıl	69	53,76	10,22				
	(c) 11-15 Yıl	76	52,01	9,64				
	(d) 16-20 Yıl	47	52,78	10,17				
	(e) 21 ve Üst Yıl	106	50,78	8,98				
Kayırmacılık Alt Boyutu	(a) 1-5 Yıl	79	25,59	4,46	4/372	1,345	0,253	-
	(b) 6-10 Yıl	69	26,56	3,97				
	(c) 11-15 Yıl	76	25,71	4,14				
	(d) 16-20 Yıl	47	25,89	4,18				
	(e) 21 ve Üst Yıl	106	25,04	4,53				
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	(a) 1-5 Yıl	79	6,56	3,40	4/372	0,738	0,567	-
	(b) 6-10 Yıl	69	6,46	3,48				
	(c) 11-15 Yıl	76	5,85	2,92				
	(d) 16-20 Yıl	47	5,87	2,93				
	(e) 21 ve Üst Yıl	106	6,07	3,18				

* $p<0,05$

Politik Taktikler Ölçeğinin geneline bakıldığında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı politik taktiklerde öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine yani kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık ($p=0,275>0,05$) bulunamamıştır. Bir diğer ifade ile öğretmenlerin kıdemlerine yani meslekte çalışma sürelerine göre okul yöneticilerinin politik taktik kullanma algıları benzerlik göstermektedir denilebilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık taktiği kullanma durumları öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri yani kıdemleri açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık ($p=0,253>0,05$) bulunamamıştır. Yani kıdemlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık taktiğini kullanma algıları birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin koalisyon kurma taktiğini kullanma durumları öğretmenlerin meslekteki çalışma sürelerine yani kıdemlerine göre değerlendirildiğinde 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($p=0,567>0,05$) bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin çalışma süreleri, okul yöneticilerinin koalisyon kurma taktiğini kullanma durumlarına yönelik algıları benzerlik göstermektedir. Elde edilen veriler Tablo 4.4.2.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.4.2. 2. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
Yıldırma Alt Boyutu	(a) 1-5 Yıl	79	194,74	4	3,311	0,507	-
	(b) 6-10 Yıl	69	187,22				
	(c) 11-15 Yıl	76	186,14				
	(d) 16-20 Yıl	47	206,49				
	(e) 21 ve Üst Yıl	106	180,17				
Değersizleştirme Alt Boyutu	(a) 1-5 Yıl	79	203,87	4	3,758	0,440	-
	(b) 6-10 yıl	69	194,74				
	(c) 11-15 Yıl	76	188,57				
	(d) 16-20 Yıl	47	182,31				
	(e) 21 ve Üst Yıl	106	177,46				
Markalaşma Alt Boyutu	(a) 1-5 Yıl	79	203,25	4	5,717	0,221	-
	(b) 6-10 Yıl	69	199,15				
	(c) 11-15 Yıl	76	183,47				
	(d) 16-20 Yıl	47	189,84				
	(e) 21 ve Üst Yıl	106	175,37				

* $p<0,05$

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yıldırma taktiğini kullanma durumları öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri yani kıdemlerine göre değerlendirildiğinde aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,507>0,05$) olmadığı bulunmuştur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri yani kıdemleri ile okul yöneticilerinin yıldırma taktiğini kullanmalarına yönelik algıları benzerlik göstermektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değersizleştirme taktiğini kullanma durumları öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri yani kıdemleri açısından

değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık ($p=0,440>0,05$) bulunamamıştır. Yani öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine bakıldığında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin değersizleştirme taktiğini kullanma algıları birbirleriyle benzerdir.

Son olarak okul yöneticilerinin markalaşma taktiğini kullanma durumları öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($p=0,221>0,05$) bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin markalaşma taktiğini kullanma durumları araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre birbiriyle benzer olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.4.2.2’de verilmiştir.

4.4.3. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

İlkokulda çalışan öğretmenler ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin Politik Taktikler Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda bağımsız örneklem t-testi, normalliği sağlamayan alt boyutlarda ise mann whitney u testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.3. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Çalışılan Okul Türü Değişkinine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	p
POLİTİK TAKTİKLER	İlkokul	219	51,81	9,48	375	-1,257	0,210
	Orta Okul	158	53,08	9,94			
Kayırmacılık Alt Boyutu	İlkokul	219	25,47	4,54	375	-1,085	0,279
	Orta Okul	158	25,96	3,94			
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	İlkokul	219	6,16	3,19	375	-0,160	0,873
	Orta Okul	158	6,21	3,22			

* $p<0,05$

Kayırmacılık ($p= 0,279>.05$) ve Koalisyon Kurma ($p= 0,873>.05$) alt boyutlarına yönelik elde edilen verilere göre ilkokulda çalışan öğretmenlerle orta okulda çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktiklere yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Politik Taktikler Ölçeği’nin geneline yönelik elde edilen verilerin çalışılan okul türüne göre farklılaşp

farklılaşmadığına bakıldığında ise anlamlı bir farklılığın ($p= 0,210>.05$) bulunmadığı görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.4.3.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.4.3. 2. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Çalışılan Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Yıldırma Alt Boyutu	İlkokul	219	176,65	38687,00	14597,0	*0,001
	Orta Okul	158	206,11	32566,00		
Değersizleştirme Alt Boyutu	İlkokul	219	186,07	40750,00	16660,0	0,494
	Orta Okul	158	193,06	30503,00		
Markalaşma Alt Boyutu	İlkokul	219	188,39	41257,50	17167,5	0,875
	Orta Okul	158	189,84	29995,50		

* $p<0,05$

Değersizleştirme ($p= 0,494>.05$) ve Markalaşma ($p= 0,875>.05$) alt boyutlarına yönelik elde edilen verilere göre ilkokulda çalışan öğretmenlerle ortaokulda çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktiklere yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Ancak yıldırma ($p= 0,001<.05$) alt boyutunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin politik taktik kullanmaya yönelik algılarında ilkokul ve ortaokul düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin sıra ortalaması (206,11), ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortalamasına (176,65) göre daha yüksektir. Elde edilen veriler Tablo 4.4.3.2’de verilmiştir.

İlkokulda çalışan öğretmenlerle ortaokulda çalışan öğretmenlerin yıldırma alt boyutunda algılarında farklılaşmanın olması; ortaokulda çalışan öğretmenlerin sınava yönelik öğrenci hazırlamaları ve projeye dayalı çalışmaların ilkokullara oranla daha fazla yapılması nedenleriyle okul yöneticilerinin davranışlarını bu şekilde algılayabildikleri ya da okul yöneticilerinin yıldırma yönünde politikalarına doğrudan maruz kalmış olabilecekleri şeklinde yorumlanır.

4.4.4. Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Okul

Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Daha önce yöneticilik yapan öğretmenler ve hiç yöneticilik yapmamış öğretmenlerin Politik Taktikler Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için normallik

sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda bağımsız örneklem t-testi, normalliği sağlamayan alt boyutlarda ise mann whitney u testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.4. 1. *Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları*

Boyutlar	Yöneticilik Yapma Durumu	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	P
POLİTİK TAKTİKLER	Hayır	265	51,60	9,09	375	-2,286	*0,023
	Evet	112	54,08	10,8			
Kayırmacılık Alt Boyutu	Hayır	265	25,37	4,20	375	-2,130	*0,034
	Evet	112	26,40	4,46			
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	Hayır	265	6,00	3,04	375	-1,563	0,098
	Evet	112	6,59	3,53			

* $p < 0,05$

Elde edilen verilere göre Politik Taktikler Ölçeği'nin geneline bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerden daha önce yöneticilik yapanlarla daha önce yöneticilik yapmayanların, okul yöneticilerinin politik taktik kullanma algıları arasında anlamlı bir farklılık ($p = 0,02 < .05$) olduğu bulunmuştur. Daha önce yöneticilik yapan öğretmenlerin ortalamalarının ($X = 54,08$) yöneticilik yapmayan öğretmenlerin ortalamalarına ($X = 51,60$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Alt boyutlardan kayırmacılık alt boyutunda da daha önce yöneticilik yapma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p = 0,03 < .05$) bulunurken koalisyon kurma alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık ($p = 0,09 > .05$) bulunamamıştır. Kayırmacılık alt boyutunda da daha önce yöneticilik yapan öğretmenlerin ortalamalarının ($X = 26,40$) yöneticilik yapmayan öğretmenlere ($X = 25,37$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.4.4.1'de verilmiştir.

Daha önce yöneticilik yapan öğretmenlerle daha önce yöneticilik yapmayan öğretmenlerin algıları arasında bulunan anlamlı farklılığın, yöneticilik yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirirken kendi kişisel deneyimlerinden yola çıkarak değerlendirmiş olabilecekleri yorumu yapılabilir. Ancak bu yoruma göre bakıldığında bu öğretmenler şu an okul yöneticisi olsalar, hali hazırda öğretmenlerine yönelik politik taktik kullanabileceği yorumunu gündeme getirmektedir. Bu durumda yönetici pozisyonunda bulunan herkes tarafından politik taktik kullanılması kaçınılmaz bir durum olarak görülebilir.

Tablo 4.4.4. 2. *Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Daha Önce Yöneticilik Yapma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Boyutlar	Yöneticilik Yapma Durumu	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Yıldırma Alt Boyutu	Hayır	265	185,10	49052,50	13807,5	0,190
	Evet	112	198,22	22200,50		
Değersizleştirme Alt Boyutu	Hayır	265	184,60	48919,50	13674,5	0,179
	Evet	112	199,41	22333,50		
Markalaşma Alt Boyutu	Hayır	265	186,06	49306,50	14061,5	0,324
	Evet	112	195,95	21946,50		

* $p < 0,05$

Politik Taktikler Ölçeği'nin alt boyutlarından yıldırma ($p = 0,19 > .05$), değersizleştirme ($p = 0,179 > .05$) ve koalisyon kurma ($p = 0,324 > .05$) alt boyutlarında elde edilen veriler değerlendirildiğinde daha önce yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikler konusundaki algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticilik yapma durumu değişkenine göre öğretmenlerin algılarının benzer olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.4.4.2'de verilmiştir.

4.4.5. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Herhangi bir sendikal üyeliği bulunan öğretmenlerle hiçbir sendikal üyeliği bulunmayan öğretmenlerin Politik Taktikler Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılık olup olmadığını belirlemek için; normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda bağımsız örneklem t-testi, normalligi sağlamayan alt boyutlarda ise mann whitney u testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.5. 1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Herhangi Bir Eğitim Sendikasına Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Sendika Üyelik Durumu	N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	P
POLİTİK TAKTİKLER	Hayır	122	50,83	8,69	375	-2,101	*0,036
	Evet	255	53,06	10,06			
Kayırmacılık Alt Boyutu	Hayır	122	25,20	4,08	375	-1,482	0,139
	Evet	255	25,90	4,39			
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	Hayır	122	5,84	3,12	375	-1,399	0,163
	Evet	255	6,33	3,23			

* $p < 0,05$

Elde edilen verilere göre Politik Taktikler Ölçeği'nin geneline bakıldığında herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerin algılarının herhangi bir sendikaya üye olmayan öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık olduğu ($p= 0,03<.05$) bulunmuştur. Herhangi bir sendikaya üyeliği olan öğretmenlerin ortalamalarının ($X=53,06$), sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin ortalamalarına ($X=50,83$) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Kayırmacılık ($p= 0,139>.05$) ve koalisyon kurma ($p= 0,163>.05$) alt boyutlarında ise sendikaya üyelik değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı politik taktiklere yönelik algılarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 4.4.5.1'de verilmiştir.

Ölçeğin geneline bakıldığında sendika üyeliği olan öğretmenlerin algılarının okul yöneticileri tarafından politik taktik uyguladığı yönünde olması; aynı sendikaya sahip öğretmenlerle farklı sendikaya sahip öğretmenler arasında gruplaşmaların olması, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sendikaları siyasi görüşlere yakınlık olarak algılıyor olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca farklı sendikaya sahip öğretmenler, okul yöneticileri tarafından dolaylı olarak mobing ve ötekileştirme gibi davranışlara maruz kalmış da olabilirler. Bunun yanı sıra sendikaların siyasi görüşlerin temsili algısından yola çıkılırsa herhangi bir sendikaya sahip olmayan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algılarında politik taktik kullanmamalarına yönelik algıları, herhangi bir grup ya da örgüte bağlı olmadıkları ve tarafsız oldukları için okul yöneticileri tarafından da tarafsız davranışlarla karşılanıyor olabilirler.

Tablo 4.4.5. 2. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Herhangi Bir Eğitim Sendikasına Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Boyutlar	Sendika Üyelik Durumu	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Yıldırma Alt Boyutu	Hayır	122	180,49	22020,00	14517,0	0,198
	Evet	255	193,07	49233,00		
Değersizleştirme Alt Boyutu	Hayır	112	172,29	21019,00	13516,0	*0,022
	Evet	255	197,00	50234,00		
Markalaşma Alt Boyutu	Hayır	122	187,23	22842,00	15339,0	0,789
	Evet	255	189,85	48411,00		

* $p<0,05$

Tablo 4.4.5.2'ye göre Politik Taktikler Ölçeği'nin yıldırma ($p= 0,198>.05$) ve markalaşma ($p= 0,789>.05$) alt boyutlarına bakıldığında sendika üyeliği olan öğretmenlerle sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık

bulunamazken, değersizleştirme alt boyutunda ise sendika üyeliği olan öğretmenlerin sendika üyeliği olmayan öğretmenlere göre algılarında anlamlı bir farklılık ($p= 0,02<.05$) olduğu bulunmuştur. Değersizleştirme alt boyutunda sıra ortalamalarına bakıldığında sendika üyeliği olan öğretmenlerin sıra ortalamalarının (sıra ort.=197,00) sendika üyeliği olmayan öğretmenlerin sıra ortalamalarından (sıra ort.=172,92) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda sendika üyeliği olan öğretmenlerin algılarının okul yöneticileri tarafından kullanılan politik taktiklerde daha çok değersizleştirme boyutunda olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlere yönelik davranışları, öğretmen algılarına bağlı olarak yanlış anlaşılabilirdiği gibi gerçekten öğretmenler değersizleştirme davranışına maruz kalmış olabilirler şeklinde de yorumlanabilir.

4.4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Öğretmenlerin branşlarına göre Politik Taktikler Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanması gerekirken araştırmaya katılan sanat spor alan öğretmenlerinin sayısının 30 kişinin altında kalması nedeniyle hem normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarında hem de normallik sağlamayan ölçeğin alt boyutlarında kruskal wallis h testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.6. 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
POLİTİK TAKTİKLER	(a) Sınıf Öğr.	190	180,79	4	4,832	0,305	-
	(b) Sayısal Alan Öğr	39	199,13				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	206,91				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	191,85				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	170,40				
Kayırmacılık Alt Boyutu	(a) Sınıf Öğr.	190	183,39	4	2,939	0,568	-
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	192,41				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	201,97				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	199,44				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	171,23				

(devamı arkadadır)

Tablo 4.4.6. 1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (devamı)*

Boyutlar	Branş	N	Sıra Ort.	Sd.	X ²	p	Anlamlı Fark
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	(a) Sınıf Öğr.	190	183,08	4	3,982	0,408	-
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	197,04				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	202,60				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	166,23				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	194,07				
Yıldırma Alt Boyutu	(a) Sınıf Öğr.	190	175,89	4	13,675	*0,008	a-b
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	216,71				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	209,80				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	184,34				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	176,57				
Değersizleştirme Alt Boyutu	(a) Sınıf Öğr.	190	184,34	4	4,842	0,304	-
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	190,85				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	205,79				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	164,27				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	186,05				
Markalaşma Alt Boyutu	(a) Sınıf Öğr.	190	185,27	4	3,391	0,495	-
	(b) Sayısal Alan Öğr.	39	174,01				
	(c) Sözel Alan Öğr.	92	201,17				
	(d) Sanat Spor Alan Öğr.	26	197,15				
	(e) Yabancı Dil Öğr.	30	187,68				

* $p < 0,05$

Elde edilen verilere göre Politik Taktikler Ölçeği'nin geneli ($p = 0,305 > .05$) ile kayırmacılık ($p = 0,568 > .05$) ve koalisyon kurma ($p = 0,408 > .05$) alt boyutlarında öğretmenlerin branşlarına göre algılarında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Değersizleştirme ($p = 0,304 > 0,05$) ve markalaşma ($p = 0,495 > 0,05$) alt boyutlarında da öğretmenlerin branşlarına yönelik anlamlı bir farklılık bulunmazken, yıldırma alt boyutunda ise öğretmenlerin branşlarına göre algılarında anlamlı bir farklılık ($p = 0,008 < .05$) olduğu bulunmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.4.6.1'de belirtilmiştir.

Branşlara göre öğretmenlerin algılarında Politik Taktikler ölçeğinin genelinde ve diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamazken, yıldırma alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yıldırma alt boyutunda sıra ortalamalarına göre değerlendirildiğinde sayısal alan öğretmenlerinin sıra ortalamalarını 216,71 puanla en yüksek olduğu, 175,89 sıra ortalama puanları ile en düşük ise sınıf öğretmenlerinin olduğu bulunmuştur. Sayısal öğretmenlerinin okul yöneticilerinin politik taktik kullanma yönündeki algılarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olması, öğrencileri sınava yönelik hazırlamalarından ve sayısal derslere yönelik akademik olarak daha yüksek bir başarı elde etme amaçlarının olmasından kaynaklı bu şekilde algılamış olabilecekleri yorumu

yapılabilir. Ayrıca sayısal öğretmenlerin ortaokullarda çalışmaları nedeniyle ders programı, boş gün ayarlama ve nöbet konularında da okul yöneticileri ile daha çok iletişim halinde oldukları ve bu durumlarda okulun ihtiyaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarının aynı doğrultuda karşılanmaması nedenlerinden yıldırma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş olabilir. Sınıf öğretmenlerinin sıra ortalamalarının düşük olması ise yine ortaokul öğretmenlerinde de belirtildiği üzere okul yönetimine bağlı herhangi bir ders programlarının olmaması ve sınava yönelik öğrenci hazırlama durumlarının olmaması nedenlerinde kaynaklı olabilir.

4.4.7. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Öğretmenlerin yaşlarına göre Politik Taktikler Ölçeği'nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarda tek faktörlü ANOVA, normalligi sağlamayan alt boyutlarda ise kruskal wallis h testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.7. 1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
POLİTİK TAKTİKLER	(a) 22-31 Yaş	104	54,19	10,71	3/373	2,913	*0,034	a-d
	(b) 32-41 Yaş	150	52,09	9,22				
	(c) 42-51 Yaş	84	52,05	9,63				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	49,00	7,71				
Kayırmacılık Alt Boyutu	(a) 22-31 Yaş	104	26,01	4,50	3/373	2,713	*0,045	a-d
	(b) 32-41 Yaş	150	25,82	3,96				
	(c) 42-51 Yaş	84	25,85	4,67				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	23,84	3,84				
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	(a) 22-31 Yaş	104	6,84	3,70	3/373	2,255	0,082	-
	(b) 32-41 Yaş	150	5,82	2,85				
	(c) 42-51 Yaş	84	5,96	2,91				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	6,20	3,48				

* $p < 0,05$

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullanmış olduğu politik taktikler belirlenirken Politik Taktikler Ölçeği'nin geneline göre öğretmenlerin yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılaşma ($p=0,034 < 0,05$) bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Levene testi sonucuna bakılmış ve testin sonucu 0,05'ten küçük çıktığı için Post Hoc analizlerinden Tamhane12 testi uygulanmıştır. Tamhane12 testi sonucuna göre 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin

aritmetik ortalamalarının ($X=54,19$) 52 ve üstü yaşa sahip olan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarından ($X=49,00$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin kayırmacılık taktiğini kullanmalarına yönelik öğretmenlerin yaşlarına göre algıları değerlendirildiğinde anlamlı düzeyde bir farklılaşma ($p=0,45<0,05$) bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Levene testi sonucuna bakılmış ve testin sonucu 0,05'in üzerinde çıktığı için Post Hoc analizlerinde yer alan Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucuna göre 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ($X=26,01$) 52 ve üstü yaş aralığında olan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarından ($X=23,84$) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin koalisyon kurma taktiğini kullanmalarına yönelik öğretmenlerin yaşlarına göre algıları değerlendirildiğinde ise 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılığa ($p=0,082>0,05$) ulaşılamamıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.4.7.1'de belirtilmiştir.

Sonuç olarak 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin, okul yöneticilerinin politik taktik kullandığına yönelik algıları 52 ve üstü yaş grubu öğretmen algılarına göre daha yüksektir. Bu durumda mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yeterli tecrübeye sahip olmamaları ve olayları daha duygusal bir şekilde değerlendirerek okul yöneticilerinin kendilerine yönelik politik taktik uyguladığı algısına kapılabilecekleri gibi bunun yanı sıra bu yaş grubuna yönelik okul yöneticilerinin doğrudan politik taktik kullanımını tercih ettiği gözlemlenmiş de olabilir. 52 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerinde mesleki tecrübeleri ve olayları rasyonel, akılcı bir tutumla yaklaşabildikleri veya bu yaş grubundaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin uyguladığı politik taktikleri yok saydıkları, görmezden geldikleri söylenebileceği gibi 52 yaş ve üstü olan öğretmenlere okul yöneticileri gerçekten politik taktik uygulamamış da olabilir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.4.7. 2. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
Yıldırma Alt Boyutu	(a) 22-31 Yaş	104	193,75	3	5,961	0,114	-
	(b) 32-41 Yaş	150	188,91				
	(c) 42-51 Yaş	84	197,80				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	157,74				

(devamı arkadadır)

Tablo 4.4.7. 3. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (devamı)*

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
Değersizleştirme	(a) 22-31 Yaş	104	206,11	3	6,181	0,103	-
Alt Boyutu	(b) 32-41 Yaş	150	185,99				
	(c) 42-51 Yaş	84	185,21				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	163,10				
Markalaşma	(a) 22-31 Yaş	104	206,88	3	7,283	0,063	-
Alt Boyutu	(b) 32-41 Yaş	150	185,22				
	(c) 42-51 Yaş	84	184,18				
	(d) 52 ve Üstü Yaş	39	166,23				

* $p < 0,05$

Öğretmen algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin yıldırma ($p=0,114 > 0,05$), değersizleştirme ($p=0,103 > 0,05$) ve markalaşma ($p=0,063 > 0,05$) taktiklerini kullanma düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algıları yaş değişkenine göre farklılaşma göstermektedir veya yaş değişkenine göre öğretmenler benzer algılara sahiptir denilebilir. Ulaşılan veriler Tablo 4.4.7.2’de belirtilmiştir.

4.4.8. Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere Yönelik Algıları

Öğretmenlerin çalıştıkları okullarındaki öğretmen sayılarına göre Politik Taktikler Ölçeği’nin alt boyutlarına yönelik vermiş oldukları cevaplarda 0.05 anlamlılık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için normallik sağlayan ölçeğin geneli ve alt boyutlarında tek faktörlü ANOVA, normalliği sağlamayan alt boyutlarında ise kruskal wallis h testi uygulanmıştır.

Tablo 4.4.8. 1. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
POLİTİK TAKTİKLER	(a) 1-20 Öğretmen	80	53,85	9,92	4/372	2,065	0,085	-
	(b) 21-40 Öğretmen	169	51,92	9,63				
	(c) 41-60 Öğretmen	60	50,75	9,67				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	55,22	10,91				
	(e) 81 ve Üstü Öğretmen	32	50,53	6,80				
Kayırmacılık	(a) 1-20 Öğretmen	80	25,88	3,99	4/372	0,346	0,847	-
Alt Boyutu	(b) 21-40 Öğretmen	169	25,61	4,28				
	(c) 41-60 Öğretmen	60	25,23	4,77				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	26,19	4,40				
	(e) 81 ve Üstü Öğretmen	32	25,75	4,31				

(devamı arkadadır)

Tablo 4.4.8. 2. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Devamı)*

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	S.s	Sd.	F	p	Anlamlı Fark
Koalisyon Kurma Alt Boyutu	(a) 1-20 Öğretmen	80	6,75	3,68	4/372	4,163	0,003	a-e
	(b) 21-40 Öğretmen	169	6,05	3,00				d-e
	(c) 41-60 Öğretmen	60	5,46	2,71				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	7,58	4,07				
	(e) 81 ve Üstü Öğretmen	32	5,12	1,73				

* $p < 0,05$

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık ($p=0,847 > 0,05$) ve politik taktiklerin geneline ($p=0,085 > 0,05$) yönelik kullanma durumlarıyla ilgili algılarının 0,05 manidarlık düzeyinde incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Ancak koalisyon kurma alt boyutunda ise okuldaki çalışan öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin kullanmış olduğu politik taktikler arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,003 < 0,05$) bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Levene testi sonucuna bakılmış ve testin sonucu 0,05'in altında çıktığı için Post Hoc analizlerinden Tamhane12 testi uygulanmıştır. Tamhane12 testi sonucuna göre öğretmen sayısı 1-20 arası okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ($X=6,75$) öğretmen sayısı 81 ve üstü olan okullardaki öğretmenlerin aritmetik ortalamalarında ($X=5,12$) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda öğretmen sayısı 61-80 olan okullardaki öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ($X=7,58$) da yine aynı şekilde öğretmen sayısı 81 ve üstü olan okullardaki öğretmenlerin aritmetik ortalamalarından ($X=5,12$) daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen veriler Tablo 4.4.8.1'de belirtilmiştir.

Tablo 4.4.8. 3. *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
Yıldırma Alt Boyutu	(a) 1-20 Öğretmen	80	177,56	4	8,145	0,086	-
	(b) 21-40 Öğretmen	169	189,02				
	(c) 41-60 Öğretmen	60	178,87				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	198,04				
	(e) 81 ve Üstü Öğretmen	32	226,33				
Değersizleştirme Alt Boyutu	(a) 1-20 Öğretmen	80	197,87	4	6,637	0,156	-
	(b) 21-40 Öğretmen	169	179,69				
	(c) 41-60 Öğretmen	60	186,63				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	222,71				
	(e) 81 ve Üstü Öğretmen	32	182,52				

(devamı arkadadır)

Tablo 4.4.8. 4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktiklerin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek İçin Normallik Sağlamayan Alt Boyutlara Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları (devamı)

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	N	Sıra Ort.	Sd.	X^2	p	Anlamlı Fark
Markalaşma	(a) 1-20 Öğretmen	80	210,42	4	12,589	0,013	+
Alt Boyutu	(b) 21-40 Öğretmen	169	184,97				
	(c) 41-60 Öğretmen	60	184,63				
	(d) 61-80 Öğretmen	36	203,29				
	(e) 81 ve Üstü Öğretmen	32	148,86				

* $p < 0,05$

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre okul yöneticilerinin yıldırma ($p=0,086 > 0,05$) ve değersizleştirme ($p=0,156 > 0,05$) taktiklerini kullanma durumlarıyla ilgili algılarının 0,05 manidarlık düzeyinde incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Ancak markalaşma alt boyutunda ise okuldaki çalışan öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin kullanmış olduğu politik taktikler arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,013 < 0,05$) bulunmuştur. Markalaşma alt boyutunda araştırmaya katılan öğretmenlerin sıra ortalamalarına bakıldığında 210,42 ile en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup okullarda 1-20 arası öğretmen olan gruptur. Bu grubu takip eden 203,29 ile ikinci sıra ortalaması yüksek olan grup da 61-80 arası öğretmeni olan okullardır. 148,86 ile en düşük sıra ortalaması olan grup ise 81 ve üstü öğretmeni olan okullardan elde edilen verilerdir. Bu veriler Tablo 4.4.8.2’de belirtilmiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda bulunan öğretmen sayısına göre okul yöneticilerine yönelik algılarında, yöneticilerinin koalisyon kurma ve markalaşma politik taktiklerinde farklılık çıkmıştır. Koalisyon kurma ve markalaşma politik taktiğini kullanan okul yöneticileri daha çok 1-20 arası ve 61-80 arası öğretmeni olan okullarda bu taktiği kullanmayı tercih ederken 81 ve üstü öğretmeni olan okullarda bu politik taktikleri kullanmayı daha az tercih ettikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 1-20 olan okullarda öğretmen sayısının az olması ve buna bağlı olarak okul yöneticileri yaptığı işleri ve kendi düşüncelerini önemsetmek istemeleri ve ayrıca kendi ideolojilerine yakın gördüğü öğretmenlerle ortak bir noktada birleşmeyi amaçlamalarından bu taktikleri kullanıyor olabilirler. Ayrıca 61-80 arası öğretmeni olan okullarda da kalabalık bir öğretmen grubuyla karşı karşıya olan okul yöneticileri bu gruplarda saygınlığını kabul ettirmek, öğretmenleri gruplandırarak daha kolay iş ve işlemleri yürütebileceği algısına kapılarak markalaşma ve koalisyon kurma taktiklerini tercih etmiş olabilirler. 81 ve üstü öğretmene sahip olan okullarda ise politik taktikleri en az düzeyde başvurmaları yine öğretmen sayısına bağlı

olarak kalabalık gruplarda ortak amaçlara ve benzer ideolojilere bağlı olarak okul yöneticilerine gerek kalmadan kendiliğinden gruplar, koalisyonlar oluşmuş olabilir. Buna bağlı olarak da okul yöneticileri bu okullarda daha az koalisyon kurma ve markalaşma taktiklerine başvurmuşlardır biçiminde yorum yapılabilir.

4.5.Alt Problemlerden Beşincisine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmadaki beşinci alt problem “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiş olup, bu alt probleme cevap bulmak için normallik sağlayan ölçek ve alt boyutlar da Pearson Momentler Korelasyonu katsayısından yararlanılırken, normalligi sağlamayan alt boyutlarda ise Sperman’s rho Korelasyon testi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı yorumlanırken ilişkinin yönüne ve ilişkinin düzeyine göre yorumlar yapılmaktadır. Değişkenler aynı anda artıyor ya da aynı anda azalıyorsa pozitif yönlü, biri artarken diğeri azalıyorsa negatif yönlü ilişki olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca korelasyon katsayısının büyüklüğü yorumlanırken de birden fazla farklı görüşün olduğu görülmektedir. Cohen (1998) ve Huck (2008)’e göre korelasyon analizinden elde edilen r değerini $\pm .10$ ile $\pm .29$ arasındaysa düşük bir ilişkiye, $\pm .30$ ile $\pm .49$ arasında ise orta düzeyde bir ilişkiye, $\pm .50$ ile ± 1.0 arasında ise yüksek ilişkiye işaret ederken, Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2012)’ e göre ise $\pm .00$ ile $\pm .29$ arasında düşük, $\pm .30$ ile $\pm .69$ arasında orta ve $\pm .70$ ile ± 1.0 arasında ise yüksek ilişkiye işaret ettiği kabul edilmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile politik taktikler ölçeğinin geneli ve normalligi sağlayan alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4.5.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.5. 1. *Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullanmış Oldukları Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin Normalligi Sağlayan Boyutları İçin Pearson Korelasyon Testi İle Analizi*

Anket/Ölçek ve Alt Boyutları		Kayırmacılık	Koalisyon Kurma	POLİTİK TAKTİKLER
Y Kuramı	r	-,254**	-,370**	-,483**
Felsefesi	p	0,000	0,000	0,000
X Kuramı	r	-,408**	-,471**	-,578**
Felsefesi	p	0,000	0,000	0,000

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında “Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile “Kayırmacılık” alt boyutu arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde düşük ve negatif yönlü manidar bir ilişki bulunmuştur ($r=-,254$; $p<0.01$). Diğer bir değişle öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “Y Kuramı Felsefesi” anlayışları arttıkça politik taktiklerden “Kayırmacılık” taktiğini kullanma durumları azalmaktadır.

“Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile bir diğer politik taktik olan “Koalisyon Kurma” alt boyutu arasında ki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde de orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=-,370$; $p<0.01$). Yani öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “Y Kuramı Felsefesi” anlayışları arttıkça politik taktiklerden “Koalisyon Kurma” taktiğini kullanma durumları azalmaktadır.

Son olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “Y Kuramı Felsefesi” anlayışı Politik Taktikler Ölçeğinin geneli ile arasındaki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=-,483$; $p<0.01$). Başka bir ifade ile öğretmen algılarına göre okul yöneticileri “Y Kuramı Felsefesi” ne sahip oldukça öğretmenlere yönelik “Politik Taktikler”i kullanma durumları azalmaktadır.

“X Kuramı Felsefesi” ile “Kayırmacılık” alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,01 manidarlık düzeyinde orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-,408$; $p<0.01$). Diğer bir ifade ile öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “X Kuramı Felsefesi” ne sahip olma düzeyleri arttıkça politik taktiklerden “Kayırmacılık” alt boyutunu kullanma düzeyleri ise düşmektedir.

Yine “X Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile “Koalisyon Kurma” alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde 0,01 manidarlık düzeyinde orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-,471$; $p<0.01$). Yani öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “X Kuramı Felsefesi” ne sahip olma düzeyleri arttıkça politik taktiklerden “Koalisyon Kurma” davranışı azalmaktadır.

Son olarak “X Kuramı Felsefesi” ile “Politik Taktikler” ölçeğinin geneli arasındaki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı olduğu bulunmuştur ($r=-,578$; $p<0.01$). Başka bir ifade ile öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “X Kuramı Felsefesi” anlayışı artarken “Politik Taktikler”i kullanma düzeyi azalmaktadır. Ulaşılan edilen veriler Tablo 4.5.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.5. 2. *Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullanmış Oldukları Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin Normallliği Sağlamayan Boyutları İçin Spearman's rho Korelasyon Testi İle Analizi*

Anket/Ölçek ve Alt Boyutları		Yıldırma	Değersizleştirme	Markalaşma
Y Kuramı Felsefesi	r	-,214**	-,545**	-,032
	p	0,000	0,000	0,536
X Kuramı Felsefesi	r	-,183**	-,482**	-,536**
	p	0,000	0,000	0,000

*p < 0.05 **p < 0.01

Yapılan Spearman's rho korelasyon testine bakıldığında “Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile “Yıldırma” alt boyutu arasında 0,01 manidarlık düzeyinde negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-,214$; $p<0.01$). Diğer bir ifade ile okul yöneticileri “Y Kuramı Felsefesi”ni kullanma düzeyleri arttıkça “Yıldırma” taktiğini kullanma düzeyleri azalmaktadır.

“Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile bir diğer politik taktik olan “Değersizleştirme” alt boyutu arasında ki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde de orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=-,545$; $p<0.01$). Yani okul yöneticilerinin “Y Kuramı Felsefesi” anlayışları arttıkça “Değersizleştirme” taktiğini kullanma düzeyleri azalmaktadır.

Son olarak “Y Kuramı Felsefesi” ile “Markalaşma” alt boyutu arasındaki ilişki 0,01 ve 0,05 manidarlık düzeylerinde incelendiğinde her iki manidarlık düzeyinde de anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ($r=-,032$; $p>0.05$). Başka bir ifade ile “Y Kuramı Felsefesi”ne sahip olan okul yöneticilerinin “Markalaşma” taktiğini kullandıkları veya kullanmadıkları söylenemez.

“X Kuramı Felsefesi” ile “Yıldırma” alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,01 manidarlık düzeyinde düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-,183$; $p<0.01$). Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin “X Kuramı Felsefesi” anlayışları arttıkça “Yıldırma” taktiğini kullanma düzeyleri azalmaktadır.

“X Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile bir diğer politik taktik olan “Değersizleştirme” alt boyutu arasında ki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde de orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=-,482$; $p<0.01$). Yani okul yöneticilerinin “X

Kuramı Felsefesi” anlayışları arttıkça “Değersizleştirme” taktiğini kullanma düzeyleri azalmaktadır.

Son olarak “X Kuramı Felsefesi” ile “Markalaşma” alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında da 0,01 manidarlık düzeyinde negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=-,536$; $p<0.01$). Bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin “X Kuramı Felsefesi”ni kullanma düzeyleri arttıkça “markalaşma” taktiğini kullanma düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen veriler Tablo 4.5.2’de verilmiştir.

Yönetim Felsefesi ölçeğinin alt boyutları ile Politik Taktikler Ölçeğinin geneli ve alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; Y Kuramı Felsefesi’ne sahip olan okul yöneticilerinin bu kuramı kullanma düzeyleri artarken “Kayırmacılık”, “Koalisyon Kurma”, “Yıldırma”, “Değersizleştirme” taktikleri ve POLİTİK TAKTİKLER Ölçeği’nin genelini kullanma tercihlerinin düştüğü görülmüştür. Y Kuramı Felsefesine sahip olan yöneticilerin insana iyimser bakması, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli koşulları sağlaması ve daha demokratik bir tutum sergilemesi bilgilerinden yola çıkıldığında Politik Taktikleri kullanma yönünde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin çıkması kaçınılmaz bir durumdur denilebilir. Bu durum Y Kuramı yönetim felsefesine sahip olan okul yöneticilerinin, okullarındaki öğretmenlere bir görevi veya sorumluluğu yerine getirebilmek için politik taktik kullanmaktan ziyade öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını ve özelliklerini dikkate almaları ve buna bağlı olarak da öğretmenlerde okulun ihtiyaçlarına olumlu cevap vermeleri nedeniyle negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ya da Y Kuramı Felsefesi’ne sahip olan okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik demokratik bir tutum sergilemeleri nedeniyle öğretmenleri de önemsemeleri, onları da yönetime dahil etmeleri nedeniyle politik taktik kullanmaya ihtiyaç duymadıkları şekilde de yorumlanabilir. Y Kuramı Felsefesi ile Markalaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında ise Y kuramında daha çok insana ve ihtiyaçlarına değer verilirken markalaşma taktiğinde ise okul yöneticilerinin kendini ve yaptığı işi ifade etmesi ön planda olması nedeniyle ilişkinin anlamlı çıkmaması manidar olarak değerlendirilebilir.

X Kuramı Felsefesi yönetim anlayışında ödül ve ceza motivasyon arttırıcı bir araç olarak kullanılması bilgisinden yola çıkıldığında araştırma sonucu ortaya çıkan okul yöneticilerinin politik taktik kullanma düzeylerinin düşük olması bu bilgiyi destekler niteliktedir. Bu durumda politik taktik kullanan bir okul yöneticisi öğretmenin motivasyonunu düşüreceğini düşünmesi nedeniyle politik taktikleri tercih etmemiş olabilir.

Ya da bir diğer neden de X Kuramı Felsefesi'ndeki okul yöneticilerinin bireylere karşı otoriter bir tutuma sahip olmaları ve bireyleri daha çok kontrol etme davranışlarında bulunmaları nedeniyle öğretmenlerle ilişkilerinde politik taktik kullanmaya ihtiyaç kalmamış da olabilir.

4.6.Alt Problemlerden Altıncısına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefeleri, kullanmış oldukları politik taktikleri yordamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.6.1’de ve 4.6.2’de verilmiştir.

Tablo 4.6. 1. *Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Y Kuramı Felsefesinin Kullanmış Oldukları Politik Taktikleri Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R	R^2	F
Değişken Sabit	2,722	0,75		36,239	,000	,483	,233	114,012
Y Kuramı Felsefesi	-,196	0,18	-,483	-10,678	,000			

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesinin yine okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikler ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları bulunmuştur ($R=,48$ $R^2=,23$ $p<.01$). Buna göre Y kuramı felsefesi politik taktiklerdeki toplam varyansın %23’ünü açıklamaktadır. Yani bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktiklere etki eden faktörlerin içinde okul yöneticilerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesi %23’lük bir etkiye sahiptir. Yani okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine sahip olmuş olmaları, yine okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktik davranışlarının %23’lük bir kısmını açıklamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.6. 2. *Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu X Kuramı Felsefesinin Kullanmış Oldukları Politik Taktikleri Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R	R^2	F
Değişken Sabit	2,776	0,63		44,197	,000	,578	,334	188,469
X Kuramı Felsefesi	-,216	0,16	-,578	-13,728	,000			

Yapılan bir diğer basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin sahip olduğu X kuramı felsefesinin yine okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikleri orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları bulunmuştur ($R=,58$ $R^2=,33$ $p<,01$). Buna göre X kuramı felsefesi politik taktiklerdeki toplam varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktiklere etki eden faktörlerin içinde okul yöneticilerinin sahip olduğu X kuramı felsefesi %33'lük bir etkiye sahiptir. Yani okul yöneticilerinin X kuramı felsefesine sahip olmuş olmaları, yine okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktik davranışlarının %33'lük bir kısmını açıklamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.2'de belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin politik taktik kullanma davranışlarında yönetim felsefeleri genel olarak çok büyük bir etki yaratmadığı görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları politik taktik davranışlarını Y kuramı felsefesinin açıklama yüzdesi ile X kuramı felsefesinin açıklama yüzdeleri karşılaştırıldığında X kuramı felsefesinin açıklama yüzdesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda Y kuramı felsefesi insana iyimser bakarken, X kuramı felsefesinin de kötümser bir bakış açısıyla baktığı düşünüldüğünde bulunan sonucun manidar olduğu söylenebilir. Çünkü politik taktik davranışları genellikle okullarda çıkarların karşılanması, gücün elde tutulması ve ortak amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır. X kuramı felsefesine sahip bir okul yöneticisine göre de ortalama bir öğretmen sorumluluk almak istemez, yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyar ve motivasyon artırma teknikleri olarak ödül ve ceza kullanmak yararlı olacaktır. Bu iki bilgidен yola çıkıldığında öğretmen algılarına göre ulaşılan %33'lük etki azımsanmayacak düzeyde bir etki olduğu söylenebilir. Bunun yanın araştırmanın ilk alt problemine göre de öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefelerine bakıldığında X kuramı felsefesinin düzeyinin de yüksek çıkması regresyon sonucu elde edilen bu bulguyu destekler durumdadır. Her iki bulgu da birbirini destekler nitelikte çıkması sebebiyle bu araştırmanın kendi içerisinde tutarlı olduğu söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulguların çözümlenmesine dayalı araştırmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

5.1.Tartışma ve Sonuç

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak ve bu ilişkiden yola çıkarak yönetim felsefesi ile kullanılan politik taktikler arasında genellemelere varmak amacıyla yapılmış olan bu çalışmada ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Douglas McGregor'ın ortaya koyduğu X ve Y kuramları bize hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımları hakkında bilgi vermektedir. Bu bağlamda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin Douglas McGregor'un X ve Y kuramlarına yönelik tutum ve davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinde hem X Kuramı Felsefesi hem de Y Kuramı Felsefesinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ancak Y Kuramı Felsefesi aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3,98$) X Kuramı Felsefesi aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 3,87$) yüksek olması nedeniyle okul yöneticilerinin Y Kuramı Felsefesine daha yakın olduğu söylenebilir. Taş (2011) yılında yapılan araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin yönetim felsefelerinin Y Kuramı Felsefesine yakın olduğu hem öğretmenlerin hem de yöneticilerinin bu felsefeye yakın akıl yürüttükleri görülmüştür. İsmail (2012) tarafından üniversitedeki akademik personellerin X ve Y kuramı felsefelerine göre eğilimlerini tespit etmek için yapılan çalışmada akademik personellerin büyük oranda Y kuramı felsefesine eğilim gösterdikleri, içsel motivasyona önem vererek sorumluluk almaya meyilli oldukları görülmüştür (s.19). Tekin, Baş ve Gökdemir (2016) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların kısmen de olsa Y Kuramı Felsefesine sahip bakış açılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tekin ve arkadaşlarının çalışmalarında da nispeten Y Kuramı Felsefesinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3,93$) X Kuramı Felsefesi aritmetik ortalamasından ($\bar{X} = 3,63$) yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcılardan yöneticilerinin bakış açılarını değerlendirmeleri istendiğinde ise her iki yöneticiden birinin X Kuramı Felsefesi çerçevesinde değerlendirildiği görülmüştür. Özden ve Hademoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını çoğunlukla X Kuramı Felsefesi'ne yakın bulurken bazen de Y

Kuramı Felsefesi'ne yakın bulmuşlardır. Bunun yanında Saraman (2017) tarafından Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılan araştırma sonucunda ise çalışanların X Kuramı Felsefesi ile Y Kuramı Felsefesi aritmetik ortalama değerleri birbirine çok yakın bulunmuş olsa da nispeten X Kuramı Felsefesine daha yakın olduğu görülmüştür. Alan yazın incelemesi sonucu da yapılmış olan bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda X ve Y Kuramı Felsefeleri tam olarak birbirlerinde ayrılmamıştır. Bu konuda değerlerin birbirine yakın çıkması nedeniyle tam bir X Kuramı Felsefesi veya tam bir Y Kuramı Felsefesi mevcuttur ayrımı yapılamamaktadır. Öğretmenlerin gerek çalışmalara verdikleri yanıtların yöneticileri tarafından görülebileceği kaygısı gerekse yönetim kuramları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklı X veya Y kuramı felsefesine yönelik net bir sonuca ulaşamamış olabilir. Ayrıca bunun yanı sıra yakın zamanda ülkemizde eğitim yönetimine yönelik eğitimlerin okul yöneticileri tarafından takip edilmesi, bu alanda eğitimler almaya başlayan yöneticilerin her iki yönetim felsefesinin özelliklerini de birlikte göstermeleri bu sonucun çıkmasına zemin hazırlamış olabileceği söylenebilir. Yakın tarihlerde yapılan bu araştırmalar bu sonucu destekler niteliktedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri öğretmenlerin cinsiyetleri, meslekte çalışma süreleri, çalıştıkları okul türleri, daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumları, herhangi bir sendikaya üyelik durumları, branşları, yaşları ve çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet, meslekte çalışma süresi, çalışılan okul türü, daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumu, herhangi bir sendikaya üyelik durumu, branş ve yaş değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık görülmezken, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları Y kuramı felsefesi alt boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Farkın hangi gruptan kaynaklandığına bakıldığında 61-80 arası öğretmeni olan okulların daha az kalabalık ve daha çok kalabalık öğretmeni olan okullara göre okul yöneticilerini daha çağdaş buldukları, Y kuramı felsefesine daha yakın buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kahramanoğlu (1990) tarafından yapılan araştırmada da bu sonucu destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmıştır. Kahramanoğlu (1990) göre özel genel liselerde görev yapan öğretmenlerden 51-100 arası öğretmenin çalıştığı okullarda, öğretmen sayısı daha az ve daha fazla olan okullara göre okul yönetiminin daha çağdaş bir anlayışa sahip olduğu görülmüştür. Tekin, Baş ve Gökdemir (2016) tarafından yapılan çalışmada da bu araştırma sonucunda da olduğu gibi katılımcıların cinsiyet, yaş ve meslekte çalışma süresi

değişkenlerine göre yöneticilerinin yönetim anlayışına yönelik algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aynı şekilde Aksay ve Ural (2008)'in yapmış olduğu çalışmada da ortaöğretim öğretmenlerinin okulda yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, çalıştıkları okul türleri ve braşlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Saraman (2018) tarafından Bartın Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılan araştırma sonucunda da aynı şekilde cinsiyet ve yaş değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda araştırmaya katılan katılımcıların yöneticilerine yönelik algılarında demografik değişkenlerinin çok fazla etkili olmadığı yapılan alan taraması sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

Bu araştırmada üzerinde durulan bir diğer konu da öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hangi politik taktik ya da politik taktikleri kullandığını açığa çıkartmaktır. Elde edilen bulgulara göre okullarda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin orta düzeyde kayırmacılık, düşük düzeyde yıldırma ve markalaşma, çok düşük düzeyde de değersizleştirme ve koalisyon kurma politik taktiklerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Politik Taktikler ölçeğinin geneline bakıldığında ise yine okul yöneticilerinin genel olarak düşük düzeyde politik taktik kullandığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda genel olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik davranışlarında olumsuz davranış eğilimlerinin düşük olduğu, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde öğretmenlere karşı politik taktik ve stratejilere çok fazla başvurmadığı yorumu yapılabilir.

Alan yazın incelendiğinde de Oruç (2015), Güleş (2016) ve Okur (2019) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar bu bulguları destekler niteliktedir. Güleş (2016)'ın çalışmasında okul yöneticileri daha çok öğretmenlere yönelik istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için motive edici davranışlar sergilediği görülmüştür. Bununla birlikte aynı araştırmada okul yöneticilerinin çıkar değişimleri ve kişisel yakınlık kullanımı taktiklerini ise orta düzeyde kullandığı, bu durumda araştırma sonucu elde edilen bulgulardan kayırmacılık taktiğinin orta düzeyde çıkmış olmasını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca Aktaş'ın (2019) çalışmasında da bu araştırmada olduğu gibi okul yöneticilerinin değersizleştirme taktiğini kullanma düzeyleri çok düşük düzeyde bulunmuştur. Doğan, Bozkurt ve Demirtaş (2014) ile Oruç (2015) tarafından yapılan araştırmalarda ise en çok kullanılan politik taktiğin koalisyon kurma olduğu saptanmış olup, bu araştırmadan elde edilen sonuçla örtüşmemektedir. Bunların yanı sıra Blase (1990, 1997) ve Blase ve Anderson (1995) çalışmalarında, öğretmenlerin okul yönetimine pasif

bireyler olarak değil aynı zamanda politik taktikleri kullanarak dahil olan aktif bireyler olduğunu belirtirken, Higgins ve Ferris (2003) yönetimde siyasi olarak yetenekli olan yöneticilerin başkaları lehine, belirli politik/etki taktikleri kullanmaktan kaçınma eğilimi gösterdiğini ve Brosky (2011) tarafından yapılan araştırmada ise okul yönetiminde amirlerin kullanmış oldukları politik taktiklerin yani stratejilerin birer araç olduğunu ve başarılı okul yöneticilerinin bu araçlardan hangisini ne zaman kullanacağını iyi bildiği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Tüm bu araştırmaların sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bu araştırma sonucu düşük düzeyde politik taktik çıkmış olması, okul yöneticilerinin öğretmenleri okul yönetiminde aktif olarak dahil etmiş olabilmelerine, bunun yanı sıra başarılı birer okul lideri olmaları nedeniyle politik taktik ve stratejilerin nerede ve ne zaman kullanılacağını iyi bilmelerine ve politik taktikleri kendi kişisel ihtiyaçları ve çıkarları için değil, okulun ihtiyaçlarını ve çıkarlarını karşılamak için kullandıklarından bu araştırmada politik taktik kullanma düzeyleri düşük çıkmış olabilir.

Araştırma sürecinde ayrıca okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktikleri belirlerken; öğretmen algılarında cinsiyet, meslekte çalışma süreleri, çalıştıkları okul türleri, daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumları, sendika üyelik durumları, branşları, yaşları ve çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre farklılaşmanın olup olmadığı araştırılmıştır.

İlk olarak, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış olup, elde edilen bulgular sonucunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Alan yazın incelemesi yapıldığında da bu sonucu destekleyen araştırmaların olduğu görülmüştür (Yardan ve Us, 2014; Nejad, Abbaszadeh ve Hassani, 2011; Erol, 2014; Oruç, 2015; Aydın, 2015; Emre, 2018; Turabik, 2019). Bunların yanında Güleş (2016) tarafından yapılan araştırmada “*motive etme, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı*” taktiklerinde kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunamazken; “*çıkarların değişimi*” taktiğinde ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin bu taktiği daha fazla kullandığı yönünde anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Çangarlı (2009) da çalışmasında kadın çalışanların yıldırma davranışlarını erkek çalışanlara göre daha etkili bir politik taktik şeklinde gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2014) ve Akbaş (2016) ise araştırmalarında yönetici davranışlarını erkeklerin kadınlara göre daha politik

algıladıkları bulunurken; Doğan ve arkadaşları (2014) ile Çelik (2017) ise kadınları erkek öğretmenlere göre okul ortamını daha politik algıladıkları yani politik davranışların daha fazla sergilendiği algısına sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

İkinci olarak ise öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış olup, elde edilen bulgular sonucunda meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin meslekteki çalışma süreleri, okul yöneticilerinin politik taktik kullanma yönündeki algılarını etkilememektedir. Bu bulgu sonucunda meslekteki çalışma sürelerinin, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı kullanmış oldukları politik taktiklerde farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Ulaşılan bu sonuçtan yola çıkılarak öğretmenlerin meslekteki çalışma sürelerine yani kıdemlerine bakılmaksızın önemli olanın daha çok bireysel iletişim ve ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu durum olumlu iletişim ve ilişki kurabilen öğretmenlerin de okul yöneticilerine yönelik olumsuz davranış değerlendirmesinden kaçınmasıyla açıklanabilir. Alan yazın incelemesi yapıldığında da bu sonucu destekleyen araştırmaların olduğu görülmüştür (Eryılmaz, 2014; Aydın, 2015; Akbaş, 2016; Çelik, 2017; Eken, 2017; Aktaş, 2019; Turabik, 2019; Acar, 2019 ve Okur, 2019). Oruç (2015) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre ise koalisyon kurma alt boyutu hariç diğer alt boyutların hepsinde mesleki çalışma süresi 1-5 yıl arası olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yani akademisyenlerin görev yaptıkları yerde iş deneyimleri arttıkça politik davranış sergileme eğilimlerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre “*kayırmacılık, değersizleştirme, markalaşma, koalisyon kurma*” taktikleri ile politik taktikler ölçeğinin genelinde anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Ancak “*yıldırma*” taktiğinde ise ortaokullarda çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın taraması sonucunda da Acar (2019)’un araştırmasına göre okullarda öğretmenlerin örgütsel politika algılarında okul türü değişkenine göre “*çıkarcılık*”, “*üst’ün ve çalışma arkadaşlıklarının davranışı*” ve “*yükselmek için gerekeni yapma*” taktiklerinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Çıkarcılık ve yükselmek için gerekeni yapma taktikleri ilkokulda ve lisede çalışan öğretmenlerden lisede çalışanların

lehine sonuçlanırken; üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları taktiği ise ilkökul ile ortaokulda çalışan öğretmenlerden ortaokulda çalışanların lehine sonuçlanmıştır. Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı alt boyutunda hem yöneticilerin hem de çalışma arkadaşlarının politik davranışları söz konusu olup her birey buna cevap verebilecek güçte olmadığı için politik davranışların yani politik taktiklerin kurbanı olabilir (Gandz ve Murray, 1980, Akt: Mohan- Bursalı, 2008). Acar (2019)'ın çalışma sonucu elde etmiş olduğu bu sonuç, bu araştırmadan elde edilen “yıldırma” taktiği sonucunu destekler niteliktedir. Her iki araştırmada da ortaokulda görev yapan öğretmenler de anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görev tanımı düşünüldüğünde sınavlara öğrenci hazırlamaları nedeniyle bu sonucuna ulaşılmış olabilir. Ayrıca ilkökul öğretmenlerine nazaran ders programlarının sabit olmaması ve bu konuda çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile zaman zaman çatışma yaşama durumları söz konusu olabildiğinden bu sonucun çıkmasının manidar olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında Güleş (2016)'nın çalışmasında ise okul yöneticilerinin kullandığı politik taktiklere yönelik öğretmenlerin algılarında tüm alt boyutlar dahil olmak üzere anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Aynı zamanda Yalaza (2019) tarafından yapılan çalışmada da çalışılan okul türüne göre farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Dördüncü olarak, öğretmenlerin daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumuna göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin algılarında “koalisyon kurma”, “yıldırma”, “değersizleştirme” ve “markalaşma” alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak “politik taktikler ölçeğinin geneli” ve “kayırmacılık” alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Daha önce yöneticilik görevinde bulunan öğretmenlerin kendi kişisel deneyimlerinden yola çıkarak okul yöneticilerinin politik taktikleri kullandığı ve en çok da kayırmacılık taktiğini kullandığı yönünde görüş bildirmiş olabilecekleri söylenebilir. Aynı zamanda bu öğretmenlerin daha önce yöneticilik tecrübeleri olduğu için süreci daha çok rasyonel bir şekilde değerlendirmek yerine, yöneticilikten öğretmenlik görevine geri döndüğü için duygusal açıdan, kasıtlı ve yanlı olarak bir değerlendirme yapmış olabilecekleri de söylenebilir. Okul yönetiminde kendisine yakın olan öğretmenleri muhbir olarak kullanma, okulda kendisine karşı tavır takınan öğretmenleri ötekileştirme veya destek olduğu öğretmenin de kendisine destek olmasını bekleme gibi kayırmacı davranışları yöneticilik yapmayan öğretmenlere göre daha rahat fark etmiş olabilirler. Alan yazın incelendiğinde Erol

(2014)'ün çalışması bu araştırmayı destekler niteliktedir. Erol (2014) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan bu araştırmada yöneticilik yapan öğretim elemanlarının, yöneticilik yapmayanlara göre politik davranışları daha normal karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Aktaş (2019)'un yaptığı çalışma sonucuna göre ise öğretmenlerin daha önce yöneticilik yapmış olmaları, okul yöneticilerinin politik taktik kullanma davranışına yönelik algılarında etkili olmadığı sonucunu ortaya çıkartmıştır.

Beşinci olarak, öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üyelik durumuna göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin algılarında *“kayırmacılık”*, *“koalisyon kurma”*, *“yıldırma”* ve *“markalaşma”* alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Ancak politik taktikler ölçeğinin geneli ve *“değersizleştirme”* alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Politik taktikler ölçeğinin geneli ve değersizleştirme alt boyutlarında sendika üyeliği olan öğretmenlerin, sendika üyeliği olmayan öğretmenlere göre ortalamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında ülkenin siyasi durumunun etkisinin olabileceği gibi aynı zamanda eğitimsel açıdan okul yöneticiliği diye bir mesleğin bulunmaması da etkili olabilir. Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin her birinin mesleğinin öğretmenlik olduğu ve okul yöneticiliği görevinin başına getirilirken birçoğunun yönetim alanında yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaması nedeniyle bu görevi yerine getirirken kişisel görüş ve düşüncelerini de işlerine karıştırarak öğretmenleri sürekli olumsuz eleştirmiş ancak doğrunun nasıl olduğu göstermemiş, yaptığı başarılı işleri görmezden gelmiş olabilirler. Aynı zamanda bu sonuçla ilgili yapılabilecek bir diğer yorumda, okul yöneticilerinin yönetim görevini yerine getirirken örgüt çıkarlarından ziyade kişisel çıkarlarını düşünerek hareket ediyor olabilecekleridir. Aydın (2015)'in sınıf öğretmenleri ile yaptığı araştırma sonucuna göre sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik davranışlarına yönelik algılarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Acar (2019) ve Doğan (2019)'ın çalışmalarında da sendika değişkenine yönelik anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda yapılan alan yazın taraması sonucu bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler nitelikte bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Altıncı olarak, öğretmenlerin branşlarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin algılarında *“kayırmacılık”*, *“koalisyon kurma”*, *“değersizleştirme”* ve

“markalaşma” alt boyutları ile politik taktikler ölçeğinin genelinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak “yıldırma” alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farkın hangi branşlar arası olduğu değerlendirildiğinde ise sayısal alan öğretmenlerin sıra ortalamalarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum yine okul türü değişkeninde çıkan sonucu destekler niteliktedir. Her iki değişkende de “yıldırma” alt boyutunda anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Okul türü değişkeninde ortaokul öğretmenlerinin algıları bu yöndeyken branş değişkeninde de sayısal alan öğretmenlerinin algıları bu yöndedir. Sayısal alan öğretmenleri de ortaokullarda görev yapmaları nedeniyle bu iki sonuç birbirini destekler niteliktedir. Bu durum akıllara yine ortaokul öğretmenlerinin ülkemiz koşullarında öğrencileri ortaöğretime geçiş sınavlarına hazırlama gibi bir görevi üstlenmeleri ve bu sınavlarda da en çok sayısal alan öğretmenlerine görev verildiği, aileler ve bazı okul yöneticileri tarafından başarının sadece sayısal derslerle yakalanabileceği gibi çarpık algılarının bulunması nedeniyle sayısal alan öğretmenleri, okul yöneticilerine yönelik algılarında daha çok yıldırma taktiğine maruz kaldıklarını belirtmiş olabilirler. Ayrıca bunlara ek olarak branş öğretmenlerinden proje yazma, proje yürütücülüğü yapma gibi görevlerinde bekleniyor olması bu sonucun çıkmasında etkili olmuş olabilir. Güleş’in (2016) yaptığı çalışmada ise sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında sadece “kişisel yakınlığı kullanma” taktiğinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Okul yöneticileri ortaokul öğretmenlerine yönelik daha çok “kişisel yakınlığı kullanma” taktiğini kullandığı ve branş öğretmenlerine daha çok bir görevi yerine getirebilmek için arkadaşlık ilişkilerini öne çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Acar’ın (2019) çalışmasında da “çıkarıcılık” ve “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” alt boyutlarında anlamlı farkın olduğu ve branş öğretmenlerin algılarının sınıf öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğan’ın (2019) çalışmasında da “motive etme” ve “baskı taktikleri” alt boyutlarında branşa göre manidar bir farklılığa ulaşılrken, Dağlı’nın (2015) araştırmasında da etki taktiklerinde öğretmen algılarında sınıf öğretmenlerine göre branş öğretmenlerinin algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan alan yazın taraması sonuçları da bu araştırmadan elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Genel olarak branş öğretmenlerinin politik taktik kullanma yönündeki algılarının sınıf öğretmenlerin algılarına göre farklılık göstermesinde sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlere göre eğitimde daha özerk oldukları ve okul yönetimi ile gerekmedikçe iletişime geçmedikleri ancak branş öğretmenlerinde ise aynı durumun söz konusu olmadığı, sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunmak durumunda oldukları söylenebilir.

Yedinci olarak, öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin yaş değişkenine göre algılarında “koalisyon kurma”, “yıldırma”, “değersizleştirme” ve “markalaşma” alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak politik taktikler ölçeğinin geneli ve “kayırmacılık” alt boyutunda ise öğretmen algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığına bakıldığında da 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının hem politik taktikler ölçeğinin genelinde hem de “kayırmacılık” alt boyutunda 52 ve üstü yaş grubu olan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 22-31 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin, 52 ve üstü yaş grubu öğretmenlere göre ortalamalarının yüksek olmasında; mesleğe yeni başlamış olmaları ve bu nedenle okul yöneticilerinin kendilerine yönelik yönlendirici ve yol gösterici tepkilerini duygusal değerlendirerek kendilerine yönelik kayırmacı davranıyor şeklinde algılamış olabilirler. Öte yandan 52 ve üstü yaş grubuna gelmiş öğretmenlerin meslek hayatında daha deneyimli olabilecekleri gibi aynı zamanda bu yaş grubu, okul yöneticilerinin geri dönütlerini ya daha rasyonel değerlendirebilmiş ya da okul yöneticilerinden gelen geri dönütleri çok fazla önemsememiş de olabilirler. Yapılan alan yazın taraması sonucu elde edilen bulgulardan ulaşılan bu sonucu destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Eryılmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken, Oruç (2015) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada da anlamlı bir farkın olduğu ve orta yaş seviyesindeki akademisyenlerde politik davranış eğiliminin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (2015)’in sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada da 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin 41 yaş ve üzeri öğretmenlere göre çıkarıcılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit ettiği görülmüştür. Güleş (2016) çalışmasında da yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmuş olup 30 yaş altındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin baskı taktiklerini daha fazla kullandığı sonucuna ulaştığı görülmüştür. Doğan ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmada da 42-50 yaş aralığında olan çalışanların daha genç yaşta olan çalışanlara göre politik taktik ve davranışları algılama düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Emre’nin (2018) çalışmasında da yaş değişkenine göre ölçeğin geneline göre anlamlı bir farklılığa rastlanmazken çıkarıcılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Alan yazında ulaşılan sonucu destekler nitelikte araştırmaların yanında bu sonucu desteklemeyen araştırmalarda bulunmaktadır. Çangarlı (2009), Turabik (2019),

Acar (2019), Okur (2019) ve Aktaş (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Son olarak, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere yönelik algılarına bakılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre algılarında politik taktikler ölçeğinin geneli ile “*kayırmacılık*”, “*yıldırma*” ve “*değersizleştirme*” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak “*koalisyon kurma*” ve “*markalaşma*” alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde ise koalisyon kurma alt boyutuna yönelik 1-20 arası öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının 81 ve üstü öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu, bunun yanında 61-80 arası öğretmeni olan okullarda da 81 ve üstü öğretmeni olan okullara göre aritmetik ortalamasının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Markalaşma alt boyutunda ise sıra ortalaması en yüksek olan grup 1-20 arası öğretmeni olan okullar olarak tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkılırsa öğretmen sayısı az olan gruplarda okul yöneticileri kendi düşünce yapısına uygun gördüğü öğretmenlerle ortak bir noktada birleşmeyi amaçlıyor olabileceğinden markalaşma taktiğini kullanıyor olabilir. Bunun yanında öğretmen sayısı az olan okullarda öğrenci sayısının az olacağı ve buna bağlı olarak okul yönetiminin de yapacağı işi yükünün azlığı nedeniyle okul yöneticilerin daha çok boş vakitlerinde öğretmenler odasında kendisini övme ve kendisini önemli gösterme davranışları sergileyerek saygınlık ihtiyacını bu yolla karşılıyor olabilirler. Ayrıca 61-80 arası öğretmeni olan okullarda da kalabalık bir öğretmen grubuyla karşı karşıya olan okul yöneticileri bu gruplarda saygınlığını kabul ettirmek, öğretmenleri gruplandırarak daha kolay iş ve işlemleri yürütebileceği algısına kapılarak koalisyon kurma taktiğini tercih etmiş olabilirler. 81 ve üstü öğretmene sahip okullarda en az düzeyde politik taktiğe başvurmaları ise okul yöneticilerine gerek kalmadan kendiliğinden gruplar, koalisyonlar oluşmuş olabilir. Buna bağlı olarak da okul yöneticileri bu okullarda daha az koalisyon kurma ve markalaşma taktiklerine başvurmuşlardır şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan bu değerlendirmelerinde dışında okul yöneticisinin koalisyon kurma taktiğini okullarda yardımlaşma davranışlarını arttırmak amacıyla da kullanıyor olabilir. Bir okul yöneticisi okulda öğretmenlerin desteğini alırsa okul ortamında gerçekleştirmek istediği bir etkinliğin sonucuna daha çabuk ulaşacaktır. Aynı zamanda bir proje ya da etkinlikte öğretmenlerin

desteğini alan bir okul yöneticisi, okulda yardımseverlik ve birlikte hareket etme davranışlarını da arttırabilir. Örneğin koalisyon taktiği ile kurul kararlarını daha hızlı alabileceği gibi yeni bir uygulamayı hayata geçirmesi de daha kısa ve kolay olacaktır (Dağlı ve Çalık, 2016). Alan yazın taraması yapıldığında da Akbaş'ın (2016) araştırmasına göre okulda çalışan öğretmen sayısına göre öğretilerin algılarında, yönetici davranışları ve iş arkadaşları alt boyutu ile grup davranışı alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilirken; örgüt politikaları ve uygulamaları alt boyutunda ise anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Çelik'in (2017) yaptığı çalışmaya göre de anlamlı farklılığın bulunduğu, okul büyüklüğü arttıkça örgütsel politika ortalamasının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında bu sonucu destekler nitelikte araştırmalar bulunmaktadır.

Genel olarak öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre okul yöneticilerinin politik taktik kullanma durumları özetlenecek olursa;

- Branşa göre sayısal alan öğretmenleri ve okul türü değişkenine göre de ortaokullarda çalışan öğretmenlerin daha çok “*yıldırma*” taktiğine,
- Daha önce yöneticilik görevi yapan öğretmenlerle yaş değişkenine göre 22-31 yaş aralığındaki genç yaş grubu öğretmenlerin daha çok “*kayırmacılık*” taktiğine,
- Sendika üyeliği olan öğretmenlerin sendika üyeliği olmayan öğretmenlere göre daha çok “*değersizleştirme*” taktiğine,
- Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre 1-20 arası öğretmeni olan okullarla 61-80 arası öğretmeni olan okulların, 81 ve üstü öğretmeni olan okullara göre daha çok “*koalisyon kurma*” ve “*markalaşma*” taktiklerine,
- Ve son olarak daha önce yöneticilik yapma, herhangi bir sendikaya üye olma ve yaş değişkenine göre de 22-31 yaş aralığında olan öğretmenlerin, politik taktikler ölçeğinin geneline göre algılarında anlamlı bir farklılık olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonucunda üzerinde durulan bir diğer konu ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmaktır. Araştırma sonucu, Y Kuramı Felsefesi ile Politik Taktikler Ölçeğinin geneli arasında orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak okul yöneticilerinin Y kuramı Felsefesi'ne sahip olma düzeyleri arttıkça Politik Taktik kullanma davranışlarında ise azalma olacağı söylenebilir. Y Kuramı Felsefesi'nin politik taktikler ölçeğinin alt boyutları ile olan

ilişkinine bakıldığında ise “*koalisyon kurma*” ve “*değersizleştirme*” alt boyutlarında orta düzeyde ve negatif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilirken; “*kayırmacılık*” ve “*yıldırma*” alt boyutlarında ise düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Y Kuramı Felsefesi ile “*markalaşma*” alt boyutu arasında ise herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

X Kuramı Felsefesi ile Politik Taktikler Ölçeğinin geneli arasındaki ilişkiye bakıldığında da Y Kuramı Felsefesinde olduğu gibi orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X Kuramı Felsefesi’nin politik taktikler ölçeğinin alt boyutları ile olan ilişkisine bakıldığında “*koalisyon kurma*”, “*kayırmacılık*”, “*değersizleştirme*” ve “*markalaşma*” alt boyutlarında orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken; “*yıldırma*” alt boyutunda ise düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak gerek Y Kuramı Felsefesine sahip olan gerekse X Kuramı Felsefesine sahip olan okul yöneticilerinin her ikisinde de sahip oldukları felsefelerinin düzeyleri arttıkça politik taktiklere başvurma düzeylerinin ise azaldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken iletişim kurma konusunda başarılı olduğu ve öğretmenlere yönelik vermiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirtirken hangi felsefeye sahip olursa olsun politik taktiklerden olabildiğince az yararlandığı yönünde yorumlanabilir. Douglas McGregor’ın Y Kuramı felsefesine göre okul yöneticileri öğretmenlere saygı duyarak onları yönetsel kararlara dahil ettiğı, demokratik bir tutum sergileyerek onları motive ettiğı ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ihtiyaçları karşıladığı düşünülürse politik taktiklere ihtiyacının kalmadığı ya da çok az düzeyde ihtiyaç duyduğı söylenebilir. Öte yandan Douglas McGregor’ın X Kuramı felsefesine göre de okul yöneticileri yine öğretmenlere yönelik ödül ve cezayı kullanmanın motivasyon üzerindeki etkileri hakkında bilgi sahibi olması ve öğretmenlere yönelik vermiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirtirken motivasyonunu en az düşürecek şekilde davranması nedeniyle politik taktiklere ihtiyaç duymadıkları ya da çok az düzeyde politik taktik davranışları sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan alan yazın taraması sonuçları da bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Aktaş’ın (2019) yaptığı araştırmada paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikler arasındaki ilişki incelenmiş olup aralarında negatif yönlü bir ilişki

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güleş (2016) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin motive etme, bilgilendirme taktiklerini daha fazla kullanırken, baskı taktikleri, çıkar sağlama ve olumlu izlenim oluşturma taktiklerini ise çok fazla kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dağlı'nın (2015) araştırmasında da okul müdürlerinin teşvik edici talepte bulunma, işbirliği yapma, bilgilendirme, takdir etme ve istişarede bulunma davranışları arttıkça öğretmenlerin farkındalık algıları da artarken, baskı yapma taktiğini kullanma düzeyleri arttıkça farkındalık algılarının da düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada en son olarak okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin, kullanmış oldukları politik taktikleri yordama durumu araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesinin ve yine okul yöneticilerinin sahip oldukları X kuramı felsefelerinin ayrı ayrı politik taktiklerin anlamlı yordayıcıları oldukları görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesinin yine okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklerin %23'ünü açıkladığı, bunun yanında okul yöneticilerinin sahip olduğu X kuramı felsefesinin ise yöneticiler tarafından kullanılan politik taktiklerin %33'ünü açıkladığı tespit edildi. Bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri etki eden faktörlerin içinde Y Kuramı Felsefesi %23'lük bir etkiye sahipken X Kuramı Felsefesi ise %33'lük bir etkiye sahiptir. Bu durumda Y Kuramı Felsefesi ve X Kuramı Felsefesi politik taktikler ölçeğinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulacaktır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri algıları birbirine çok yakın çıkarken, politik taktik kullanma düzeyleri de ölçeğin genelinde düşük düzeyde çıkmıştır. Bu alanda öğretmenlere yönelik bilgilendirme ve farkındalık oluşturma amacıyla politik taktikler ve yönetim felsefeleri hakkında hizmet içi eğitimler, seminerler verilebilir.
- Okul türü ve branş değişkenlerine göre ortaokul öğretmenleri ve sayısal alan öğretmenlerinin daha çok yıldırma politik taktiğine maruz kaldıkları yönünde

algılarının olduğu tespit edilmişti. Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin bu alanda görev yapan öğretmenlere yönelik daha şeffaf davranarak motive etme, iş birliğine davet etme ve kişisel özellikleri göz önünde bulundurarak akılcı yaklaşım taktiklerini kullanmayı tercih etmesi daha ılımlı bir okul iklimi ve öğretmenlerle daha güçlü bir ilişki geliştirmesini sağlayacaktır.

- Sendika üyeliği değişkenine göre herhangi bir sendikaya üyeliği olan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından daha çok değersizleştirme politik taktiğine maruz kaldıkları ve ölçeğin genelinde de sendika üyeliği olan öğretmenlerin okul yöneticileri daha çok politik taktik kullandığı yönünde algıları olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda okul yöneticilerinin herhangi bir ideolojiye bağlı kalmadan okulların amacı ve çıkarı doğrultusunda tüm öğretmenlerle eşit mesafede iletişim ve ilişki geliştirmesi daha sağlıklı olacaktır.
- Yaş grubu küçük olan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha çok kayırmacı politik taktik uyguladığı yönünde algıya sahiptir. Küçük yaş grubunda bulunan bu öğretmenlerin birçoğunun göreve yeni başladığı ve yine birçoğunun kendi kültür yapısından farklı bir ortamda bulunduğu göz önünde bulundurulursa, okul yöneticilerinin bu öğretmenlere yönelik daha çok idareci kimliği ile yaklaşmak yerine işbirliğine davet edip, alınan kararlarda söz hakkı tanınması daha olumlu okul iklimi yaratacaktır.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik okulun iş ve işlemleri için yaptığı görev dağılımlarında daha adil davranışlar sergilemesi ve ortak sendika, ideoloji veya arkadaş gruplarına tolerans tanımadan yani yıkıcı, ayrıştırıcı düzeyde koalisyon kurmaktan kaçınarak bütünleştirici bir tutum sergilemesi öğretmen motivasyonunu arttırmada büyük önem taşıyacaktır.
- Okul yöneticiliği diye bir meslek dalının olmaması ve okul yöneticilerinin de öğretmenler arasından gelmeleri nedeniyle yönetim alanında yeterince uzmanlık bilgisine sahip olmayan okul yöneticilerinin, bu göreve gelmeden önce yöneticilik alanında eğitime tabi tutulması görevlerini daha profesyonel yapmalarını sağlayacaktır.
- Okul yöneticilerine politik taktikleri; olumlu örgüt iklimi oluşturma, örgütsel verimi artırma, iş doyumunu sağlama ve motivasyonu arttırmaya yönelik nasıl kullanabilecekleri yönünde eğitimler verilmesi hem yöneticilere hem de öğretmenlere yönelik fayda sağlayacaktır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Yapılan alan yazın taraması sonucu eğitim örgütlerinde yönetim felsefesi ile ilgili çok az sayıda araştırmanın yapıldığı görülmüştür. Bu alanda daha fazla çalışma yapılarak bütün eğitim kademelerindeki var olan durum açığa çıkartılabilir.
- Bu araştırma Denizli ilinde bulunan Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçelerinde, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yapılmıştır. Aynı çalışma lise kademesi de araştırmaya dahil edilerek ortaöğretim kurumlarındaki profil de açığa çıkartılabilir.
- Bu araştırmada okul yöneticilerine yönelik öğretmen algıları açığa çıkartıldı ancak aynı araştırmada öğretmen algılarının yanında okul yöneticilerinin kendilerini nasıl algıladıklarını açığa çıkartılarak ikisi arasında karşılaştırma yapılabilir, çıkan sonuçların nedenleri araştırılabilir.
- Araştırma sosyo-ekonomik açıdan farklılık gösteren bölgelerde farklı çalışma gruplarıyla veya evren, örneklemlemlerle yeniden yapılabilir.
- Araştırma sorularının okul yöneticileri hakkında olması nedeniyle, verilen cevapların kendilerini olumsuz etkileme kaygısı yaşayan öğretmenlere yönelik, araştırmanın nitel yolla yapılması veya hem nitel hem de nicel yöntemin birlikte kullanıldığı karma yöntemle yapılması sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin aynı zamanda kendi üst'lerine yönelik algıladıkları politik taktikler ve üst'lerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri de araştırılabilir.
- Öğretmenlerin kendi aralarında hangi politik taktiği daha çok kullandıklarını açığa çıkartacak bir çalışma yapılabilir.
- Bu araştırma devlet okullarında yapılmış olup aynı araştırma özel okullarda da yapılarak özel ve resmi kurumlardaki yönetim anlayışları ve kullanılan politik taktikler açığa çıkartılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2019). *Okullardaki örgütsel politika algısı ile Herzberg'in çift faktör hijyen-motivasyon kuramı arasındaki ilişki*. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Siirt.
- Akbaş, A. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki*. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bu günü ve geleceği [Özel Sayı]. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 275-295.
- Akdeniz, E., (2008). *Atatürk ve yönetim felsefesi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Mersin
- Aksay, O., ve Ayhan, U. R. A. L. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Aktaş, T. (2019). *Okul müdürlerinin patarnelistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, Kış:1995
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Altan, A., (2001). *Okul yöneticilerinin yönetici kişilik özellikleri ile ebeveyn tutumları arasındaki ilişki*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altan, T. ve Baltacı, Ş.H. (2016). Lise öğrencilerinde benlik saygısının yordayıcısı olarak depresyon, bağlanma ve şiddet eğilimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(40).
- Appelbaum, S. H., & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*. Vol. 36 No. 2, pp. 85-95. doi:10.1108/00251749810204160
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, 91-107
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Okan Üniversitesi Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 52-71.
- Ayas, A. (2013). Eğitimle ilgili temel kavramlar. H. Özmen ve D. Ekiz (Ed.), *Eğitim Bilimine Giriş* içinde (1. Baskı, s.4). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

- Aydın, M. A., (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Yayıncılık.
- Blase, J. (1990). Some negative effects of principals' control-oriented and protective political behavior. *American Educational Research Journal*, 27 4, 727-753
- Blase, J. (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict and cooperation*. London: Newbury Park.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1-11.
- Buchanan, David. (2008). You stab my back, i'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*. doi:19. 10.1111/j.1467-8551.2007.00533.x.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 2011, Sayfa 23-41
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cevizci, A. (2007). *Felsefe*. Bursa: Sentez Yayıncılık.
- Chase E. Thiel, Jason Hill, Jennifer A. Griffith & Shane Connelly (2014) Political tactics as affective events: Implications for individual perception and attitude, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:3, 419-434, doi:10.1080/1359432X.2012.725534
- Çangarlı, G. B. (2009). *Yıldırma davranışlarının politik taktikler olarak incelenmesi*. İzmir Ekonomi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Çelik, O. T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Malatya.
- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İşletme, Personel, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Ankara.

- Dağlı, E., ve Çalık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 29-58.
- Deniz, J., ve Seçgel, N. (2006). Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24, 41-58
- Diker, O., (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Doğan A., Bozkurt S. ve Demirbaş H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi* Sayı: 44 ISSN:1694-528X
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Denizli.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. (1.Baskı) İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Eken, S. (2017). *Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Emre, R. (2018). *Araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Ener, N. (1983). *Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerine etkisi*. Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Erçetin, Ş.Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erçetin, Ş. Ş., (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Erkılıç, T. A. ve Himmetoğlu E. B. (2015). İdealist felsefenin eğitim yönetimine ve klasik yönetim yaklaşımlarına etkileri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, Cilt:5(2), 94
- Ergün, M. (2015). *Eğitim felsefesi*. (5. Basım), Ankara: Pegem Akademi.
- Ertürk, S., (1997). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Meteksan, 1997.
- Erol, E. (2014). *Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Denizli.
- Eryılmaz, İ. (2014). *Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. and Pondy, L. R. (1989). Myths and politicsin organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14, 83-103.

- Gholamrezaei, M., Naserieh, M.Y. ve Esmaeilzadeh, M. (2012). "Investigation of Relation Between X&Y Theory and A&B Behavioral Models (Case Studies: Mazandaran And Vali-Asr Universities Iran)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9390-9397.
- Gökberk, M. (1986). *Aydınlanma felsefesi ve Atatürk çağdaş düşüncenin ışığında Atatürk içinde* (s. 283-297). İstanbul: Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Eskişehir.
- Güneş, H. (2016). *Eğitim yönetim*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Gündoğan, A. (2010). *Felsefeye giriş*. İstanbul: Değerler Eğitim Merkezi Yayınları.
- Hamedoğlu, M. A., & Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 7-26.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.
- Hoy, W. K. Ve Miskel, C. G. (2015). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. S. Turan (Ed.), *Sosyal Bir Sistem Olarak Okul içinde* (7. Basım, s. 1-38). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Huck, S.W. (2008). *Reading statistics and research*. Pearson: Boston.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007a). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. (Turkish), *Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Ismail, M.B.M. (2012). *An analysis of human motivation in National Higher Education Universities (Nheu) using theory X andtTheory Y: Academic staff perspective*. International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues, Sabaragamuwa University of Sri Lanka.Sri Lanka.
- Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel lisedeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Ankara.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. (10. basım), Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamaları nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. basım), Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Keskin, U. (2012). *Yönetim felsefesi*. (1. basım), İstanbul: Değişim Yayınları.
- Kıldış, Ç. (2019). *Özel okullarda örgütsel iklim ve örgütsel politika algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı, çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kinter, O. (2016). *Örtük liderlik kuramı çerçevesinde güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ilişkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452. doi:10.1037/0021-9010.65.4.440
- Koç, D. T., (2013). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimleriyle ilişkisi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kondakçı, Y. Ve Zayim, M. (2013). Yönetim süreçleri. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (1. Baskı, s.9-62). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kurban, C., ve Tanrıöğen, A. (2018). A study of scale development for determining the political tactics used by school administrators. *RA Journal of Applied Research*, 1-18 doi: 10.18535/rajar/v3i11.06
- Küyel, M. T. (1976). *Türkiye'de Cumhuriyet Döneminde Felsefe Eylemi*. Ankara:Ankara Üniversitesi Yayınları
- Linn, R.L. ve Miller, M.D. (2008). *Measurement and assessment in teaching*. Pearson Merrill Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey: Columbus, Ohio, Ninth Edition.
- Lunenbburg, F. C. Ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim yönetimi. G. Arastaman (Ed.), *Yönetişel Teorinin Gelişimi* içinde (6. Basım, s. 1-26). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Milli Eğitim Bakanlığı (1973). *Milli eğitim temel kanunu*. http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/08144011_KANUN.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, İzmir.

- Neuliep, JW (1987). Teori X ve Teori Y yönetim stillerinin uyumluluk kazanma stratejilerinin seçimine etkisi. *İletişim Araştırma Raporları*, 4 (1), 14–19.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., & Hassani, M. (2011). Organizational Political Tactics in Universities. *Higher Education Studies*, 1(2), 65-72.
- Okutan, M. (1998). *Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Fatih Eğitim Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Okur, A. (2019). *Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşiminin değerlendirilmesi: Erzurum ili mesleki ve teknik Anadolu liselerinde bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Sakarya.
- Öner, N. (1999). *Felsefe Yolunda Düşünceler*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Özdemir, E. (2014). Tarama yöntemi. M. Metin (Ed.), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde* (1. Baskı, s.79-80). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2018). *Özel okul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarının iş tatmini düzeyine etkisi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özen, Y. ve A. Gül, (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu, *KKEFD/JOKKEF*, Sayı:15, 2007.
- R.L. ve Miller, M.D. (2008). *Measurement and assessment in teaching*. Pearson Merrill Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey: Columbus, Ohio, Ninth Edition.
- Saraman, T. (2017). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor'un x ve y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma*. Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Bartın.
- Saygılı, S. (2017). Belirlenmiş düşüncenin tahakkümünden özgün düşüncenin yaratıcılığına alternatif bir söylem olanağı, felsefe ve mizah, *Journal of Current Researches on Social Sciences (JoCRess)*, Year:2017 Volume: 7 Issue: 1ISSN: 2547-9644
- Sonaike, K. (2013). Örgütsel politikanın iyi ve kötü taraflarını yeniden ziyaret etmek. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (JBER)*, 11 (4), 197-202. doi:10.19030/jber.v11i4.7748
- Sussman, L., Adams, A.J., Kuzmits, F.E. et al (2002). Organizational politics:Tactics, channels, and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics* 40, 313–329. doi:10.1023/A:1020807700478
- Şarkaya, S.S. (2019), *Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Pamukkale ilçesi örneği)*, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

- Şeker, S.D. (2014). *Teori X ve Teori Y*. Ybs Ansiklopedisi. 1(1),14-15.
- Şekerci, M., ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57, 133-160.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Şimşek, Ş. (2009). Eğitim ile ilgili temel kavramlar. N. Saylan (Ed.), *Eğitim Bilimine Girişi içinde (3.baskı, s.2)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Türk Dil Kurumu (2019). *Politika*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=POL%C4%B0T%C4%B0KA sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu (2019). *Taktik*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd9dec851d720.04234632 sayfasından erişilmiştir.
- Topdemir, H. G. (2008). *Felsefe*, Ankara: PegemA
- Topdemir, H.G. (2009). Felsefe nedir bilgi nedir. *Türk Kütüphaneciliği* 23, 1, 119-133.
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Ankara.
- Vural, Z. B. (1998). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wang, F. (2018). Subversive leadership and power tactics. *Journal of Educational Administration*.
- Yalaza, O.B. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 2(2), 120-136.
- Yardan, E., & Us, N. Hastane çalışanlarının kurum içi politik davranışlar ve etik iklim algılamaları. *Verimlilik Dergisi*, (1), 77-88.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yazgan, C., (2007). *Durumsal liderlik teorisi ve kara kuvvetlerinin yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Yazıcı, S. (1999). *Felsefeye Giriş*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yeniçeri Alemdar, M., ve Köker, N. E. , (2013). Öğrencilerin okul kültürü algısı üzerine ampirik bir araştırma ege üniversitesi iletişim fakültesi örneği. *Global Media Journal* , vol.3, 230-261.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5.basım), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. ve Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations, *Journal of Organizational Behavior* (19861998), 12, 219-233. **doi: 10.1002/job.4030120305**
- Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 245-262.



EKLER

EK1: Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşım;

Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi* Yüksek Lisans programı kapsamında yapılmaktadır. Bu anketin amacı okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile kullanmış oldukları politik taktikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Anket sonucu elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, gizlilik ilkesine uyulacaktır.

Anket üç bölümden oluşup, I. bölümde “Kişisel Bilgiler Formu”, II. bölümde Politik Taktikler Ölçeği” ve III. Bölümde ise “Yönetim Felsefesi Ölçeği” bulunmaktadır. Araştırmadaki her soruya cevap vermeniz çalışmanın bilimselliği ve anketin değerlendirilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. İçtenlikle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

GAMZE FİŞKİNLİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması
Ekonomisi (Tezli) Yüksek Lisans
Öğrencisi

gamzefknl@gmail.com
gamzefiskinli@hotmail.com

I. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerinize yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Meslekteki Çalışma Süreniz : () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üstü

Çalıştığınız Okul Türü: () İlkokul () Ortaokul () Lise

Daha Önce Yöneticilik Yaptınız mı? : () Evet () Hayır

Herhangi Bir Eğitim Sendikasına Üye Misiniz? : () Evet () Hayır

Branşınız:

Yaşınız:

Okuldaki Öğretmen Sayısı:

II. BÖLÜM

POLİTİK TAKTİKLER ÖLÇEĞİ	Soldaki sütunlarda bulunan yargılara ne erecede katılıyorsunuz?				
Sayın Meslektaşım, Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyunuz ve yine aşağıda verilmiş olan ölçeğe göre ifadelere ne ölçüde katıldığınıza karar veriniz. Her ifade için verdiğiniz kararı o ifadenin karşısına ölçekte belirtilen rakam ile yazınız ya da (X) işareti koyunuz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum. Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim. OKUL MÜDÜRÜMÜZ,	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1) “Kendisine yakın olan öğretmenlerin yaptığı işleri abartır”					
2) “Destek olduğu öğretmenlerin de kendisine destek olmasını ister”					
3) “Öğrenci veya veli tarafından tercih edilme durumlarına göre, öğretmenler arasında ayırım yapar”					
4) “Başarı belgesi tekliflerinde kendisine yakın olan öğretmenleri tavsiye eder”					
5) “Okulda kendisine karşı tavır takınan öğretmenleri yalnız bırakır/ötekileştirir”					
6) “Kendisine yakın öğretmenleri muhbir olarak kullanır”					
7) “Sevmediği öğretmenlere destek olanlara tavır alır”					
8) “Kendi çevresini oluşturmak için öğretmenlere çıkarlar sağlar”					
9) “Bir başkasının yaptığı işi kendi yapmış gibi ya da kendisine yakın bir kişi yapmış gibi gösterir”					
10) “Öğretmenlerin verdiği dilekçeleri yasal bekleme süresinin sonuna kadar işleme koymaz”					
11) “Sorun yaşadığı öğretmenleri norm fazlası yapar”					
12) “Ders dağıtımında adil davranmaz”					
13) “Öğretmenleri ya da okul personelinin cezalandırmak için izin/tatil gününde okula çağırır”					
14) “Öğretmenlere mesleklerine ilişkin fikirlerini ifade etme şansı vermez”					
15) “Öğretmenleri sürekli eleştirir fakat doğrunun nasıl olması gerektiğini göstermez / söylemez”					
16) “Öğretmenleri, öğrencilerin yanında küçük düşürecek davranışlar sergiler”					
17) “Öğretmenlerin yaptığı başarılı işleri görmezden gelir”					

18) “Üst makamların yanında öğretmenleri iş bilmeyenler olarak etiketler”					
19) “Öğretmenlerin yaptığı işleri bir başka öğretmenin yaptığı işle karşılaştırır”					
20) “Öğretmenler odasında sürekli kendini över”					
21) “Ailesinin yüksek sosyo ekonomik yapısını çevrede itibar görmek için kullanır”					
22) “Giysilerinin markası ve fiyatını herkesin içinde açıklar”					
23) “Okulda olmadığında işlerin aksayacağı izlenimini oluşturur”					
24) “Gücü elinde bulunduran sendikalara geçiş yapar”					
25) “İdeolojik olarak yakın olduğu görüşü toplum önünde açıkça ifade eder”					
26) “Öğretmenleri üyesi olduğu sendikaya katılmaya zorlar/teşvik eder”					
27) “Sendikalarda etkin kişilerle samimiyet kurar”					

III. BÖLÜM

YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ	Soldaki sütunlarda bulunan yargılara ne derecede katılıyorsunuz?				
Sayın Meslektaşım, Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyunuz ve yine aşağıda verilmiş olan ölçeğe göre ifadelere ne ölçüde katıldığınıza karar veriniz. Her ifade için verdiğiniz kararı o ifadenin karşısına ölçekte belirtilen rakam ile yazınız ya da (X) işareti koyunuz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılmıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum. Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim. OKUL MÜDÜRÜMÜZ,	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Öğretmenlerin paradan başka ihtiyaçları da olduğunun farkındadır.					
2. Yöneticilerin öğretmenleri denetlemekten çok, onları yönlendirmeye önem vermesi gerektiğini düşünür.					
3. Okul yöneticilerinin ne pahasına olursa olsun, okullarının işleyişinde belirli bir uyum sağlamayı başarmaları gerektiğine inanır.					
4. Okulun öğretmenlerin öz güven geliştirmelerine fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
5. Öğretmenlerin yaratıcılıklarını kullanmaktan haz duyduklarına inanır.					
6. Öğretmenlerin başarılı ve yeterli oldukları duygusunu hissetmek ihtiyacında olduğuna inanır.					
7. Öğretmenlerin kendi faaliyetlerini kendi başlarına yönlendirmeyi öğrenebileceklerine inanır.					

8. Okulun yönetim felsefesinin, politika ve uygulamalarının öğretmenlerin verimliliğini etkileyeceğini düşünür.					
9. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında birbirine bağlı, samimi arkadaşlık gruplarının kurulmasına fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
10. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve etkileyen kararlarda söz sahibi olmaları gerektiğine inanır.					
11. Okulun öğretmenlerin potansiyellerini ortaya koymalarına fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
12. Öğretmenlerin okuldaki performans hedeflerinin yöneticiler tarafından belirlenmesi gerektiğini düşünür.					
13. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını yakından denetlemesi gerektiğini düşünür.					
14. Öğretmenlerin yönlendirilmek ihtiyacı içinde olduklarına inanır.					
15. Okul yönetiminin temel sorumluluklarından bir tanesi öğretmenlere verilen direktiflerin öğretmenlerce kabul edilmesini sağlamak olduğuna inanır.					
16. Öğretmenlerin üretken olmamalarının nedeninin temel olarak tembel olmalarından kaynaklandığına inanır.					
17. Öğretmenlerin çoğunun kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini istediğine inanır.					
18. Yöneticilerin okuldaki etkinlikleri çok sıkı denetlemesi gerektiğini düşünür.					
19. Öğretmenlerin denetlenmek ihtiyacı içinde olduklarına inanır.					

EK2: Denizli Valiliği Anket Uygulama İzni



**T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 16605029/44-E.20075351
Konu : Anket Uygulama İzni

23/10/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 15/10/2018 tarih ve 20047 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Gamze FIŞKINLI'nın tez danışmanı öğretim üyesi Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'in sorumluluğunda " Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişki " başlıklı çalışmaya yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli ve İlçelerinde yer alan ilkokul ve Ortaokullarda uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzni" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında oluşturulan tezin linkini denizliarge@gmail.com adresine gönderilmesi kaydıyla 2018/2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Ragıp ÇELİK
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
23/10/2018
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ek:
1-Anket Formları

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır
19.11.2018
Hakkı ÜNDER
Şef

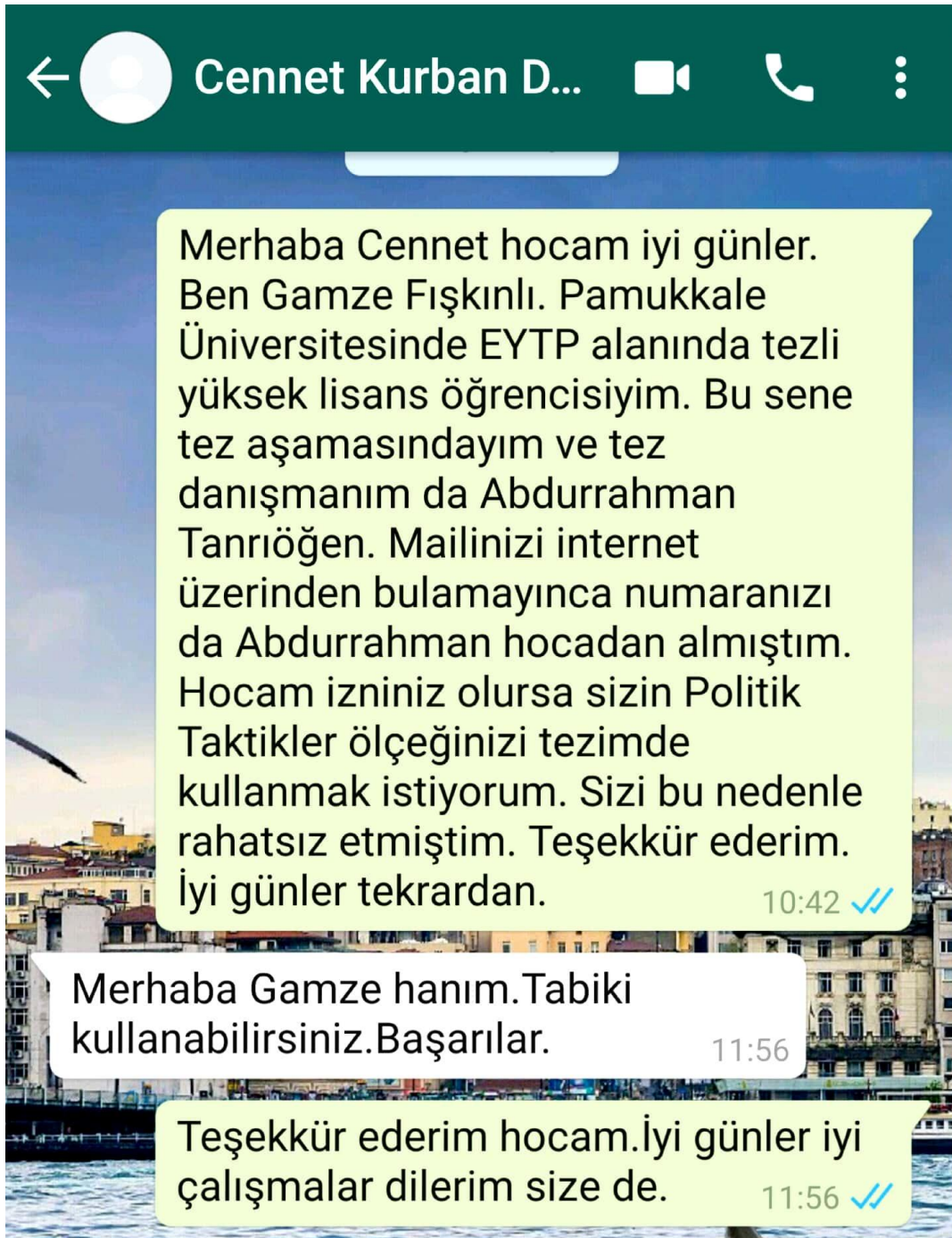
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Sırapkılar Mah. Saltık Cad. No: 76 20100-DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: yuksekokretimyurtdisi20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin : Sefa GELMİŞ - Şef
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 106
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69-Strateji Şb.

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3a77-ef30-3371-9f87-c7b9 kodu ile teyit edilebilir.

EK 3: Ölçek Kullanım İzni



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı	Gamze
Soyadı	FIŞKINLI
Doğum Yeri ve Tarihi	DENİZLİ 23.02.1993
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Selçukbey Mah. 562. Sok. Sema Sitesi 4/H Blok K:2 D:6 Merkezefendi/DENİZLİ gamzefiskinli@hotmail.com
EĞİTİM	
İlköğretim	Sait Kalaycıoğlu İlköğretim Okulu Tavas/DENİZLİ
Ortaöğretim	Dinar Anadolu Öğretmen Lisesi Dinar/AFYONKARAHİSAR
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği Pamukkale Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
MESLEKİ DENEYİM	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2015-2016	DENİZLİ- Merkezefendi-Üçler İlkokulu (PDR)
2016-2017 2017-2018	DENİZLİ-Sarayköy-Sarayköy Anadolu İmam Hatip Lisesi (PDR)
2018-2019	DENİZLİ-Pamukkale-Deliktaş İlkokulu (PDR)
2019-.....	DENİZLİ-Kale-Kale Başaranlar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (PDR)
2018	ERTE Congress II. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Kongresi “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Yalnızlık: Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi”
2019	UEDK-ICES XI Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi “Bazı Demografik Değişkenlere Göre Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi İle Kullandıkları Politik Taktiklerin İncelenmesi(Pamukkale ve Merkezefendi İlçeleri Örneği)”