

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE**  
**POLİTİK BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**(TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Abdullah NAİR**

**İstanbul**  
**Aralık, 2018**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE POLİTİK**  
**BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**  
**(TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Abdullah NAİR**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL**

**İstanbul**

**Aralık, 2018**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

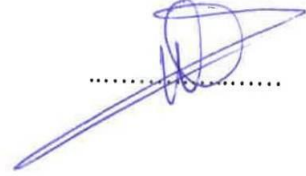
Başkan Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL (Danışman)



Üye Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

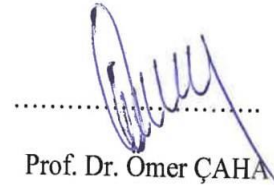


Üye Prof. Dr. Halil EKŞİ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Omer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki (Tekirdağ Örneği)**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Abdullah NAİR

## ÖNSÖZ

Araştırmamın her aşamasında yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL'e, eğitim yönetimi alanında dersleriyle bize vizyon katan çok değerli hocalarımız, Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN'a, Prof. Dr. Yusuf CERİT'e, Dr. Öğr. Üyesi Bilal YILDIRIM'a, Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa OTRAR'a, üniversiteye kayıt yaptırdığımız günden itibaren bize her konuda yardımcı olan Enstitü Sekreterimiz Sayın Hüseyin ÖKSÜZ'e, ölçek izinlerimizin alınmasında ve Tekirdağ genelinde uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Hüseyin ERDOĞAN'a, yüksek lisans eğitimi ve çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen sayın Abdurrahman HİDİROĞLU'na ve aileme, ayrıca araştırmaya katkı sağlayan tüm okul müdürü ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

**Abdullah NAİR**  
**İstanbul - 2018**

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE POLİTİK BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ)

Abdullah NAİR

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

Aralık - 2018, 109 + XIV Sayfa

Araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Tekirdağ ili ve ilçelerinde farklı türlerdeki kamu okullarında görev yapan toplam 10806 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Hem okullara dağıtılan hem de Milli Eğitim Bakanlığı Döküman Yönetim Sistemi (DYS)'nden geri dönen toplam 652 ölçekten hatalı, eksik ya da tutarsızlığı belirlenen 59 ölçek elenmiş ve geriye kalan toplam 593 ölçek değerlendirmeye alınarak örnekleme yapılmıştır. Verilerin toplanmasında Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği (OMLSÖ)” ve Özdemir ve Gören (2015) tarafından geliştirilen “Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ)” kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stillerini ve politik beceri düzeylerinin belirlenmesine ilişkin olarak puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları kullanılmıştır. Verilerin analizi için öncelikle Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testi uygulanarak dağılımların normalliğine bakılmıştır. Dağılımların normal çıkması üzerine parametrik testlerin kullanılmasına karar verilerek değişkenler arasında ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyonu, farklılığı ortaya koyabilmek için de ikili karşılaştırmalarda dağılım normal olduğundan bağımsız gruplar t Testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak alınmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda tamamlayıcı post hoc testlerinden Bonferroni testi uygulanmıştır. Politik beceriler ölçeğinin alt boyutlarının okul müdürlerinin liderlik stilini yordayıp yordamadığına yönelik olarak Basit Regresyon analizleri

kullanılmıştır. Çoklu Doğrusallık VIF ve Tolerance testleriyle, çoklu uç değerler ise Casewise Diagnostics testi ile test edildi. Analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri “dönüşümcü lider” olarak tespit edilirken, okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken; yaş, kıdem, okul türü ve branş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Politik beceri düzeyi “yüksek” düzeyde bulunmuş olup politik beceriler toplam puanı ve alt boyutları puanlarında cinsiyet, yaş ve kıdem ve okul türü değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunurken, branş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasında ise anlamlı ilişki saptanmıştır. Politik becerilerin liderlik stillerini yordadığı da tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Stilleri, Politik Davranış, Politik Beceri

## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND POLITICAL SKILLS OF THE SCHOOL PRINCIPALS (TEKİRDAĞ EXAMPLE)**

Abdullah NAİR

Master, Education Management

Thesis Advisor: Dr. Mustafa ÖZGENEL

December - 2018, 109 + XIV Pages

The aim of the study is to examine the relationship between school principals' leadership styles and political skills. In this study, relational screening methods were used. The population of the study consisted of 10806 permanent teachers working in official schools of all types and levels in the province of Tekirdağ. The sample of the study was determined by cluster sampling method. A total of 595 scales, which were both distributed to schools and returned from the Ministry of National Education Document Management System (DYS), were screened for 59 faults, deficient or inconsistent, and the remaining 593 scales were taken into consideration and formed our sample. The data were collected by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) and "Political Skills Scale (PBÖ)" developed by Özdemir and Gören (2015). Arithmetic mean and standard deviation of scores were used to determine the leadership styles and political skill levels of the school principals. For the analysis of the data, Skewness and Kurtosis tests were applied and the distribution of the distributions was examined. Pearson Correlation was used to determine the relationship between variables by deciding the use of parametric tests on the normal distribution of the distributions, as the distribution in the paired comparisons was normal in order to reveal the difference between the groups. The significance level was taken as  $p < .05$ . Bonferroni test was used for complementary post hoc tests when the difference was significant. Simple Regression analysis was used to determine whether the sub-dimensions of the political skills scale predicted the leadership style of school principals. Multiple Linearity was tested with VIF and Tolerance tests, and multiple



extremes were tested with the Casewise Diagnostics test. As a result of the analyzes, while the leadership styles of school principals were determined as ğin transformational leader eri according to the perceptions of teachers, there were no significant differences between the groups according to the gender variable in the sub-dimensions of the school principals' leadership styles. There were significant differences between the groups according to age, seniority, type of school and branch. While the political skill level was found to be arasında high lar, there were significant differences between the groups according to gender, age and seniority and type of school, and no significant differences were found between groups according to branch variable. A significant relationship was found between the school principals' leadership styles and political skills. It has also been found that political skills predict leadership styles.

**Key Words:** Leadership, Leadership Styles, Political Behavior, Political Skill.

## İÇİNDEKİLER

<b>Bilimsel Etik Bidirimi .....</b>	<b>i</b>
<b>Önsöz .....</b>	<b>ii</b>
<b>Özet.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>v</b>
<b>İçindekiler .....</b>	<b>vii</b>
<b>Tablolar Listesi.....</b>	<b>xi</b>
<b>Şekiller Listesi.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Kısaltmalar Listesi .....</b>	<b>xiv</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.Problem Durumu .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1.Alt Problemler .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.Varsayımlar .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.Sınırlılıklar.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6.Tanımlar .....</b>	<b>7</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2.İLGİLİ LİTERATÜR.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.Liderlik ve Liderlik Kavramı.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1.Lider ve Yönetici Karşılaştırması.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2.Liderin Güç Kaynakları .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3. Liderlerin Özellikleri .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Liderlik Kuramları .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1.Evrensel Liderlik Kuramları .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1.1.Özellikler Kuramı.....</b>	<b>14</b>

2.2.1.2 Beceriler Yaklaşımı.....	16
<b>2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....</b>	<b>17</b>
2.2.2.1. Michigan Araştırması.....	17
2.2.2.2. Ohio Araştırması .....	18
2.2.2.3. Liderlik Doğrusu Kuramı .....	19
2.2.2.4. Dikey İkili Bağlılık Kuramı .....	20
2.2.2.5.Yönetim Izgarası Kuramı .....	20
2.2.2.6. Likert'in Sistem 1-4 Kuramı .....	21
2.2.2.7. X ve Y Kuramı .....	22
2.2.2.8. Z Kuramı .....	23
2.2.2.9. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Araştırmaları .....	24
<b>2.2.3. Durumsallık Kuramları.....</b>	<b>24</b>
2.2.3.1.Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	25
2.2.3.2. Yol – Amaç Kuramı .....	26
2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Kuramı .....	27
2.2.3.4. Vroom – Yetton Normatif Liderlik Kuramı.....	29
2.2.3.5. Hersey ve Blanchard'in Olgunluk Kuramı .....	30
2.2.3.6. Yukl'in Liderlik Davranışları Kuramı .....	31
2.2.3.7. John Adair'in Durumsallık Kuramı .....	32
2.2.3.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Durumsallık Kuramı .....	33
<b>2.2.4.Yeni Yaklaşımlar ve Yeni Liderlik Stilleri .....</b>	<b>33</b>
2.2.4.1. Sürdürücü Liderlik .....	34
2.2.4.2. Dönüşücü Liderlik.....	36
2.2.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik .....	40
<b>2.3. Politik Beceri.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1. Siyaset ve Politika Kavramları .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2. Örgütsel Politika .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.3. Politik Davranış .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.4. Politik Beceriler .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.5. Politik Becerilerin Etkileri .....</b>	<b>47</b>
2.3.5.1. Politik Becerilerin Bireysel Etkileri .....	48
2.3.5.2. Politik Becerilerin Kişiler Arası İlişkiler Üzerine Etkileri.....	48
2.3.5.3. Politik Becerilerin Gruplar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	49

2.3.6. Eğitim ve Öğretim Açısından Politik Beceriler .....	49
2.4. İlgili Araştırmalar .....	50
2.4.1. Liderlik Stilleri İle İlgili Araştırmalar .....	50
2.4.2. Politik Beceriler İle İlgili Araştırmalar .....	53

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM.....	57
3.1.Araştırmanın Modeli .....	57
3.2. Çalışma Grubu .....	57
3.3. Veri Toplama Araçları .....	59
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu .....	59
3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) .....	59
3.3.3. Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ) .....	60
3.4. Verilerin Analizi .....	61

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLAR.....	64
4.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular.....	64
4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması .....	65
4.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması .....	66
4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması .....	69
4.5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması .....	72
4.6. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması .....	74
4.7. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki .....	77
4.8. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Politik Becerilerinin Liderlik Stilleri ile Yordayıp Yordamadığını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları .....	78

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>82</b>
<b>5.1. Sonuç ve Tartışma.....</b>	<b>82</b>
<b>5.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine, Yaşlarına, Mesleki Kıdemlerine, Branşlarına ve Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Liderlik Stillere Ait Bulgulara İlişkin Tartışma .....</b>	<b>82</b>
<b>5.1.2. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş ve Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Politik Becerilerine Ait Sonuçlara İlişkin Tartışma .....</b>	<b>85</b>
<b>5.1.3. Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ile Politik Beceriler Ölçeğinin Arasındaki İlişki İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Tartışma .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1.4. Politik Becerilerin Liderlik Stilleri Yordamasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma .....</b>	<b>89</b>
<b>5.2. Öneriler .....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>101</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2. 1: Yönetici ve Lider Farkları .....	12
Tablo 2. 2: Liderlik Özellikleri .....	15
Tablo 2. 3: Likert'in Sistem 1-4 Modeli .....	22
Tablo 3. 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	58
Tablo 3. 2: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Analizi.....	62
Tablo 3. 3: 7'li Likert Ölçek Değerlendirmesi.....	63
Tablo 3. 4: 5'li Likert Ölçek Değerlendirmesi.....	63
Tablo 4. 1: OMLSÖ ve PBÖ'nün Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	64
Tablo 4. 2: Kadın ve Erkek Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	65
Tablo 4.3: Cinsiyetlere Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması .....	66
Tablo 4. 4: Yaşlara Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	67
Tablo 4. 5: Yaşlara Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması .....	68
Tablo 4. 6: Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	69
Tablo 4. 7: Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	71
Tablo 4. 8: Branşlarına Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	72
Tablo 4. 9: Branşlarına Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması .....	73
Tablo 4. 10: Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	75
Tablo 4. 11: Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması.....	76

Tablo 4. 12: OMLSÖ'nün Alt Boyutları ile PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	77
Tablo 4. 13: Regresyon Analizi Model Özeti .....	79
Tablo 4.13. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi .....	79
Tablo 4.13. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=593).....	79
Tablo 4. 14: Regresyon Analizi Model Özeti .....	80
Tablo 4.14. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi .....	80
Tablo 4.14. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=593).....	80
Tablo 4. 15: Regresyon Analizi Model Özeti .....	81
Tablo 4.15. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi .....	81
Tablo 4.15. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=593).....	81



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Yönetim Seviyesine Göre Becerilerin Göreceli Önem Derecesi .....	17
Şekil 2. 2: Çeşitli Lider Davranışları .....	19
Şekil 2. 3: Liderlik Doğrusu Modeli .....	20
Şekil 2. 4: Yönetim Izgarası Modeli .....	21
Şekil 2. 5: Etkin Liderliği Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler .....	25
Şekil 2. 6: Fiedler Durumsal Liderlik Modeli.....	26
Şekil 2. 7: Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklanması.....	27
Şekil 2. 8: Reddin'in 3-D Kuramı Boyutları.....	28
Şekil 2. 9: Reddin'in 3-D Modeli.....	28
Şekil 2. 10: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	29
Şekil 2. 11: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi .....	31
Şekil 2. 12: Çok Bağlantılı Liderlik Kuramı'na Göre Takım Edimi.....	32
Şekil 2. 13: Lider Davranışını Belirleyen İhtiyaçların Etkileşimi.....	32
Şekil 2. 14: Politik Beceri Boyutlarının Ruhsal Durum ve Kişisel Becerilerle İlişkisi.....	47
Şekil 2. 15: Politik Becerilerin Meta-Teorik Çerçevesi .....	48



## KISALTMALAR LİSTESİ

OMLSÖ	: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği
PBÖ	: Politik Beceriler Ölçeği
DYS	: Döküman Yönetim Sistemi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciencies) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
vd.	: ve diğerleri

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar anlatılacaktır.

### 1.1.Problem Durumu

Bir ülkenin sosyal, kültürel, bilimsel ve ekonomik kalkınmasında en önemli katkıyı yapan unsur şüphesiz eğitimidir. Toplumların değişen ve sürekli gelişen bir dünya düzeninde ayakta kalabilmeleri, çağın gereklerine göre refah seviyelerini yükseltebilmeleri ve küreselleşen bu yeni düzende kendini kabul ettirebilmesi ancak eğitimle mümkündür (Kalfa, 2006: i). Tan'a (1992: 52) göre eğitim önceden belirlenmiş plan ve programlar çerçevesinde toplumların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bireylerin bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yeteneklerini de göz önünde bulundurularak onların davranışlarında değişiklikler yaratmaktır. Çağımızda her etkinlikte olduğu gibi ekonomik etkinliklerde de yetişmiş, bilgili insan kaynağına gereksinim duyulmaktadır. Eğitimin en önemli amaçlarından biride bu insan kaynağını yeterli sayı ve nitelikte yetiştirmektir (Gedikoğlu, 2015: 1).

Eğitim denildiğinde herkesin aklına gelen ilk yer okullardır. Okullar eğitim sisteminin temel üretim ve hizmet örgütleridir. Seyyar ve Genç'in (2010: 529) ifadesiyle okullar toplumların geleceği olan çocuklarımıza öğretilmesi gereken bilgilerin etkili bir biçimde, belirlenmiş bir plan çerçevesinde, işin uzmanlarıncaya verildiği eğitim örgütleridir. Yavuzer'e (2001: 87) göre de okullarımız uyguladıkları eğitim programlarıyla sadece bireylerin kendisi için değil aynı zamanda parçası olduğu toplum içinde faydalı ve toplumsal bilinci gelişmiş bireyler olarak yetiştirilmesini hedeflemektedir.

Başaran'a (2008: 15) göre toplumsal kurumlar, toplumların yaşaması ve devam etmesi için oluşturulmuştur. Toplumsal kurumlarda işlerin daha profesyonel olarak yürütülebilmesi için ise toplumsal birimler oluşturulmuştur. Her toplumsal birim bir örgüttür. Koçel'e (2013: 97) göre örgüt; işin işle, işin insanlarla, insanın diğer insanlarla arasındaki düzen ve düzenlemelerdir. Bir başka tanımda Bedestenci, Büyükbeşe ve Bakan (2004: 8) örgütü, birden çok insanın oluşturduğu önceden

belirlenen ve paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, maddi ve manevi yeteneklerinin, güçlerinin, bilgilerinin, becerilerinin ve benzer tüm kaynaklarının bilinçli bir şekilde paylaştırıldığı toplumsal birim olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda saydığımız tüm örgütsel faaliyetlerin amaçlarına ulaşabilmesi elbette bir yönetim sürecine bağlıdır. Örgütler yönetimsiz rastgele bir düzenle amaçlarına ulaşamazlar. Karip'in (2014: 1) belirttiği gibi tarihi insanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramı da toplumsal düzenlerin kurulmasında veya birilerinin başkalarına üstünlük kurma aracı olarak karşımıza çıkmıştır. Bursalıoğlu'na (2014: 5) göre yönetim kavramının ilk kullanıldığı alanlar askeri sistemler olup bunları daha sonra kilise ve sanayi örgütleri izlemişlerdir. Bu kavrama asıl önem kazandıran ve anlamlandıran yaklaşım ise Almanya ve Avusturya'daki "Cameralist" akımıdır. Bu akımın öncüleri daha sonra yaptıkları çalışmalarla kamu yönetimi hareketini başlatmışlardır. Tortop, İspir, Aykaç ve Yayman (2010: 8) yönetimi tanımlarken örgütlerin önceden belirlediği hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla örgütün insan kaynaklarının, ekonomik kaynaklarının, zamanın, hammaddenin ve mekân bileşenlerinin etkili, ekonomik ve en iyi şekilde kullanılması olduğunu belirtmişlerdir. Bayrak (2011: 73) da yönetimi, çalışanlara iş yaptırabilme sanatı olarak tanımlamıştır. Yönetim ve yöneticilik terimleri dilimizde idare, sevk eden, idareci ve müdür gibi kavramların karşılığı olarak kullanılmaya gelmiştir (Koçel, 2013: 64). Bu açıklamalardan sonra Karip'in (2014: 5) dediği gibi yönetimi, örgütün hedefleri doğrultusunda, yönetim bilimcileri tarafından geliştirilmiş ilke ve tekniklerin sanatla bütünleştirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

Örgütlerde yönetim olgusuna değindikten sonra elbette toplumların geleceğini şekillendiren eğitiminde uygun şekilde yönetimi çok hassas bir konuma gelmektedir. Taymaz'a (2011: 17-18) göre eğitim yönetimini kısaca, toplumun önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, eğitim örgütlerinin insan gücü ve diğer madde kaynaklarını hem sağlayarak hem de verimli ve etkili bir şekilde kullanılması, belirlenmiş politika ve üst yönetim tarafından alınan kararların uygulanmasıdır şeklinde tanımlayabiliriz. Sağır'a (2018: 226) göre okul yönetimi de okulların her türlü insan ve madde kaynaklarının, önceden belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla harekete geçirme eşgüdümleme süreçleridir.

Bu süreci bilgi, birikim, bireysel yetenek ve deneyimlerini kullanarak, örgütün insan gücü ile çalışarak ve onlara iş yaptırarak yönetim görevlerini yerine getiren kişiler ise yöneticilerdir (Koçel, 2013: 63). Okul yöneticileride eğitim sisteminin hizmetlerini üreten ve sunan okulların insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde eşgüdümleyen kişidir (Sağır, 2018: 234). Bu nedenle de hizmetlerin üretilmesinden ve sunulmasından eğitim yönetiminin üst yöneticilerine, öğretmenlerine, öğrenci ve velilerine karşı sorumlulukları vardır. Aynı zamanda okulun etkililiği, verimliliği, gelişimi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinden de sorumludur (Sağır, 2018: 227). Okul yöneticisinin tutum ve davranışları başta öğrenciler ve öğretmenleri olmak üzere okulun tüm paydaşları üzerinde etkili olmaktadır (Kılıç, 2013: 27).

Turan ve Bektaş (2014: 296) başarılı okullarla ilgili yapılan araştırmalarda okulların başarılarındaki en önemli rolün, okul yöneticilerden çok okul liderlerinde olduğunu belirtmektedir. Bunun içinde okul müdürlerinin artık birer eğitim ve öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri gerekmekte ve okul müdürü kavramı yerine okul lideri, eğitim lideri, öğretim lideri, program lideri gibi kavramlar kullanılmalıdır (Turan ve Bektaş, 2014: 302-303). Yönetim, liderlik ve idare birbirleri ile örtüşen ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar (Gedikoğlu, 2015: 43) olmasına rağmen, yönetici ve lider, farklı rol, davranış ve özellikler vurgulanarak tanımlanan kavramlardır (Turan ve Bektaş, 2014: 299-300). Alanyazında kabul gören ve liderliği en kısa şekilde tanımlayan bir tanıma göre liderlik, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Bernard, Shilliff ve Jucius, 1979'dan akt., Güney, 2015: 338).

Bir örgütün belirlenen hedeflere yöneltilmesi ve eyleme geçirilmesi çok güçlü bir ikna etme kabiliyeti gerektirir (Eren, 1993: 286). İnsanoğlu hayatta kalabilmek, amaçlarına ulaşabilmek, çıkarlarını koruyabilmek, istediklerini elde edebilmek amacıyla diğer insanlarla daima bir mücadele içinde olmuştur. Bu mücadelesinde çoğu zaman çıkarlarını koruyabilmek adına politik davranışlardan kaçınmazlar. Bundan dolayı da yaşantısında çeşitli ilişkilerde buldukları insanlar, gruplar ya da kurumlara karşı bazen politik davranışlar sergiledikleri birer gerçekliktir (Bursalı, 2008: XIII).

Pfeffer (1981) kişilerin başarılı olmak için mutlaka politik beceriye ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Politik beceriyi etkili bir biçimde başkalarını anlayabilmek ve insanların bireysel veya örgütsel amaçlarını geliştirme yoluyla diğer insanları etkileyebilmek için bu bilgileri kullanabilme yetenekleri olarak tanımlanabilir. Politik beceriye sahip bireyler, sosyal zekâya, güçlü bir iletişim ağı yeteneğine, başkalarını etkileme ve belirgin bir samimiyet gösterme becerisine sahiptirler (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar ve Douglas, 2005: 127). Mintzberg (1983), politik beceriyi politik amaçlar için gereken eforu göstermek olarak tanımlamış ve politik davranışın esas önceliği olarak belirtmiştir (Mintzberg 1983'den akt., Yıldıztaşı, 2017: 1).

Son zamanlarda tüm dünyada bilgi teknolojilerinde hızlı değişen ve gelişen değişimler yaşanmaktadır. Okullarda bu değişim ve dönüşümün uyarlayıcıları okul liderleridir. Değişime istekli, değişime hazır ve dönüşümü gerçekleştirebilecek olan örgütlerde yeni liderlik paradigması ise dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler, mevcut durumu sürdüren sürdürümcü liderlere göre daha çok değişime istekli ve hazır durumda olan liderlerdir (Bass, 2000: 19-20). Sürdürümcü liderler ödül ve disiplinle şartlı iyileştirme, olumlu aktif ile olumsuz pasif beklentilere göre bir yönetsel davranış sergilerler. Sürdürümcü liderliğin temel anlayışları arasında öğretmenlerin sınırlı bilgi, düşünce ve çözüme sahip olduğu vardır. Öğretmenler dışsal, ekonomik ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi ödüllerle güdülenmeye çalışılır (Şahin, 2005: 41).

Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik stillerinin, okullarda görülen olumsuz davranışların altında yatan unsurlardan birisi olduğu düşünülmektedir (Cemaloğlu ve Daşçı, 2015:133). İnsanların özellikleri ve ihtiyaçları birbirlerinden farklı olduğundan örgütlerde liderlerde bunları anlayabilmek ve karşılayabilmek zorundadır. Örgütün etkililiğini arttıracak politikaları kavrayan, bu bilinçle ve anlayışlada çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilen yöneticiler aynı zamanda o örgütün lideri olmaktadır (Aydın, 1993: 12). Özdemir'e (2018: 116) göre de okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri sırasında sahip oldukları politik becerileri kullanmaları hem okulla ilgili algılarını, hem öğretmenlerin algılarını hem de okuldaki davranışlarını etkileyebilir. Okulları politik bir alan olarak gördüğünde okulu oluşturan diğer paydaşlarla olan ilişkilerini de bu varsayımlara göre biçimlendirir.

Atay'a (2010: 73) göre politik becerinin örgüt başarısı, stres faktörleri, çalışan reaksiyonları, çalışan performansı, liderin etkililiği ve iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından ileri sürülmüş, araştırmalardan elde edilen sonuçlarla bu görüş desteklenmiştir. Ayrıca yapılan diğer araştırmalarda da politik becerilerin Özdemir ve Gören'e (2016) göre psikolojik sermayeyi, Cingöz'e (2013) göre kariyer başarısını, Çıtak'a (2011) göre örgütsel bağlılığı ve Yıldıztaşı'na (2017) göre de tükenmişliği etkilediği belirtilmektedir.

Özdemir ve Gören (2015: 522) okulların önceden belirlenmiş eğitsel amaçlarına ulaşmasına etki eden faktörlerden birinde okuldaki insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi olduğunu belirterek bunu da etkileyen en önemli faktörlerden birinin ise liderlik olduğunu ifade etmişlerdir. Hızlı değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde okullarında bu değişime ayak uydurabilmeleri okul yöneticilerinin dönüşümü gerçekleştirebilmesi için sergileyeceği liderlik stilleri önemlidir. Liderlik stillerinin yanında bu değişim ve dönüşüm için eğitimin en önemli temel unsuru olan öğretmenlerinde katkıları çok önem kazanmaktadır. Öğretmenleri değişim ve dönüşüme istekli hale getirebilmek ise okul yöneticilerinin politik becerilerine bağlı olduğu düşünüldüğünden araştırmanın problem cümlesi "Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki var mıdır?" olarak seçilmiştir.

## **1.2.Araştırmanın Önemi**

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından politik beceri düzeyleri ile ilgili değişik sektörlerde faaliyet yürüten örgütler üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Eğitim örgütleriyle ilgili olarak yapılan çalışmalar ise yurt dışı araştırmaları olup bunlarda çok az sayıdadır. Yurtiçinde ise okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve politik becerileri arasındaki ilişkiler ile ilgili bir araştırma bulunamamıştır. Bu açıdan yapılan bu araştırmanın bir ilk olması beklenmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgularla, eğitim örgütlerinde yaşanan hızlı gelişmelere okul müdürlerinin ne düzeyde uyum sağladıkları incelenerek, okul müdürlerinin daha kaliteli bir eğitim öğretim ortamı sunmak için sergilemesi gereken liderlik stilleri ve politik beceri düzeyleriyle, bu liderlik stilleri ile politik becerileri arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın son yıllarda okulları daha etkili kılabilmek için gerçekleştirdiği değişiklikler göz önüne alındığında okul müdürleri bu değişimin uygulayıcısı olmakta, öğretmenlerin yönlendirilmesi ve öğrencilerin başarısının artırılmasına yönelik çalışmaların merkezinde yer almaktadır. Bu süreçte araştırmanın yöneticiler, öğretmenler ve eğitim yönetimi alanında akademik çalışma yapanlar için bilimsel bir kaynak görevi görmesi beklenmektedir.

### **1.3.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Tekirdağ ili genelinde bulunan farklı türlerdeki kamu okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

#### **1.3.1.Alt Problemler**

Öğretmen algılarına göre;

- a) Okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeyleri ve politik beceri düzeyleri nasıldır?
- b) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri cinsiyetlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- c) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri yaşlara göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- ç) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri mesleki kıdemlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- d) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri branşlara göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- e) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- f) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- g) Okul müdürlerinin politik becerileri liderlik stillerini yordamakta mıdır?

#### **1.4.Varsayımlar**

Bu çalışmada; veri toplama aracının, araştırmanın amacına uygun verileri toplayabilmek için uygun ve yeterli olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracına doğru, tarafsız ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

### 1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma; Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki kamu okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerle, araştırmada kullanılan ölçme araçları ve katılımcıların ölçme araçlarına verdikleri cevaplarıyla, verileri analiz etmede kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.

### 1.6.Tanımlar

**Lider:** Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 2001: 465).

**Liderlik:** Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Bernard, Shillif ve Jucius, 1979'dan akt., Koçel, 2013: 569).

**Liderlik Stili:** Liderlerin benimsemiş veya göstermiş olduğu liderlik davranışları.

**Politik Beceri:** Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar ve Douglas (2005: 127) politik beceriyi; örgüt içinde başkalarını gözlemleme ve bilgi edinme, onların davranışlarını etkili bir şekilde anlama yeteneği ve elde edilen bilgiyi, kişisel ya da örgütün hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde başkalarını harekete geçirme yeteneği olarak tanımlamaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ LİTERATÜR

Araştırmanın bu kısmında liderlik kavramı ve politik beceriler kavramıyla ilgili kuramsal çerçeve sunulacaktır.

#### 2.1.Liderlik ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramın insanlık tarihinin başladığı günlerden itibaren insanlarda heyecan uyandıran konular arasında yerini almıştır. Cesur ve zeki olan liderlerin göstermiş oldukları kahramanlıklar efsanelerinde doğmasına sebep olmuştur. Liderliğin bu kadar yaygın bir hayranlık uyandırmasının nedeni ise her insanın yaşantısına dokunan bir tarafının olmasıdır (Yukl, 2018: 1). Bennis'e (2018: xxvi) göre de liderlik zamanın ötelinde gizemli, otantik ve karakteristik bir kavram olmuştur. Cemaloğlu'na (2007: 166) göre de liderlik toplumsal ve evrensel bir olgu olup, insanların birlikte yaşadıkları ve etkileşimde buldukları her ortamda liderlikten bahsedilebilir.

Bass ve Stogdill'e (1990: 3) göre liderlik bilim dünyasının en eski meşguliyetlerinden olmasına rağmen, Yukl (2018: 2) bilimsel araştırmaların ciddi olarak ancak yirminci yüzyılda başladığını belirtmektedir. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda Bennis'in (2018: xxvii) belirttiği gibi liderliğin ne olduğu konusunda kesin sonuçlar çıkmamıştır. Bunun sebebi ise sosyal bilimlerin fizik bilimi ya da kimya bilimi gibi düzenli ve kuralları olan bir bilim dalı olmayışındır. Turan ve Bektaş'a (2014: 294-295) göre Anglo-Sakson kökenli bir kelime olan "Leadere" kökünden liderlik kavramı türetilmiş olup insanlara rehberlik etmek anlamında kullanılmaktadır. Kostik (2003: 5) liderlik kavramının 1300'lü yıllarda ilk defa kullanıldığını ve 1800'li yıllarda ise İngilizce Oxford Sözlüğü'ne girdiğini belirtmektedir.

Yukl'a (2018: 2) göre sosyal bilimciler liderlerin takipçilerini nasıl etkilediklerini, hedeflerini gerçekleştirme düzeylerini nelerin belirlediğini, yeteneklerini, kullandıkları güç kaynaklarını ve davranışlarını belirlemek amacıyla birçok araştırma yapmıştır. Bass ve Stogdill (1990: 4) de özellikle sanayi devriminden sonra bu araştırmaların örgütsel yaşamda en önemli konular arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Şişman'a (2014: 1) göre liderliğin, değişik yönlerden bakıldığında

farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Liderlik, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji ve siyaset bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ortak bir araştırma konusu olmasına rağmen, liderlik kavramının anlamı sosyal bilimciler arasında ortak bir zemine oturtulamamıştır.

Yukl'ın (2018: 2) belirttiğine göre liderliğe yönelik araştırma yapan araştırmacılarca liderliğe kendi bakış açılarıncı yaklaşılmakta ve genelde de tanımlamalar bu açıdan yapılmaktadır. Liderlik tanımlarının genelde liderlerin özelliklerine, davranışlarına, etkilerine, etkileşim biçimlerine, rol ilişkilerine ve yönetsel pozisyonlarına göre farklı bakış açılarından tanımlanmaktadır. Yukl (2018: 2) devamla bu tanımlamalarda temel varsayımın liderin insanları etkilemesi ve yönlendirilmesi süreçleri olduğunu belirtmektedir.

Bursalıoğlu'na (1987: 301) göre liderlik, örgütsel yaşantıyı düzenlemek ve düzenlenen yaşantı yardımıyla örgütün var olan durumundan yararlanmaktır. Eren (2010: 461) de liderliği, insanları önceden belirlenen hedefler etrafında toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirme yönünde izleyenleri ne yapacakları konusunda eyleme geçirme bilgi ve yetenekler toplamıdır (Eren, 2010: 461). Bir başka tanımda Bennis (2018: XXIX) lideri tanımlarken onların; zayıf ve güçlü yanlarını bilen, güçlü özelliklerini ön plana çıkarabilen, zayıf yanlarını ise dezavantaj olmaktan kurtarabilen insanlar olduğunu belirtmektedir. Ayrıca liderler ne istediğini bilen, gerçekleştirmek istedikleri hedeflere yönelik insanların desteğini alabilmek amacıyla nasıl etkili iletişim kurması gerektiğininide bilirler. Liderler amaçlara ulaşma azmi yüksek olan kişilerdir. Lideri diğer insanlardan ayıran en önemli özellikleri ise bir hedeflerinin olması, geleceğı görebilmek ve bu gelecek ile ilgili bir vizyona sahip olmalarıdır (Bennis, 2018: XXXII).

Bir başka tanımda ise liderlik, neyin yapılması gerektiğine karar verme ve bunu başkalarına yaptırmaktır. Liderlik vizyon üretmektir, liderlik işğörenleri işin yapılması için güdülemektir. Liderlik yardımcı olmak, kolaylaştırmak ve düzenlemektir (Turan ve Bektaş, 2014: 295-296).

Koçel (2013: 569) liderliği başkalarını etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlarken liderliğin, liderin yaptığı işlerle ilgili bir kavram olduğunu; lideri ise önceden belirlenmiş amaçlar için örgütün üyelerini etkileyerek eyleme geçiren kişi olduğunu belirtmiştir. Bass, Avalio, Bebb ve Waldman (1987: 73) liderliği

izleyenlerin sahip oldukları yetenekleri göz önünde bulundurarak onların davranışlarını etkilemek olarak tanımlamışlardır. Bir başka ifade ile liderlik, liderlik ortak amaçlar etrafında toplanmış insanları bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak etkileme sürecidir (Başaran, 2004: 67). Şişman'a (2014: 3) göre liderlikle ilgili olarak en çok kullanılan tanım ise kendisini izleyenleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda etkileme ve izleyenleri harekete geçirebilme gücüdür.

Yukl (2018: 7) liderliği "Liderlik insanları etkileyecek, ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağı konusunda bir anlayış ve uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak hedefleri gerçekleştirme yolunda bireysel ve kolektif çabalarını teşvik etme çabasıdır." şeklinde tanımlamıştır. Gedikoğlu (2015: 26) Burns'un liderliğin çok boyutlu bir tanımını yaparak liderliğin, yönetenlerle iş görenler arasında karşılıklı olarak yürütülen bir süreci, örgütsel kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını, rekabet ve çatışmaları ve ortak amaçları kapsadığı şeklinde tanımladığını aktarmaktadır. Başaran'a (2004: 74) göre bilimsel terminolojideki tanımlar incelendiğinde liderlikle ilgili ortak olan dört unsur ortaya çıkmaktadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak;

**-Amaç:** İzleyenlerin ve liderin ulaşmak istediği amaçlardır.

**-Lider:** Lider belirlen amacı gerçekleştirebilmek amacıyla izleyenleri etrafında toplayan kişidir.

**-İzleyici:** Amaçları gerçekleştirmede liderden etkilenenlerdir.

**-Ortam:** Örgüt ve örgütsel yapıdır.

Sonuç olarak liderlik davranışının esas amacı takipçilerini veya örgütü oluşturan insanların davranışlarını etkileme girişimidir. Liderin etkilemesi takipçilerin tutum ve davranışlarında hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda eylemsel olarak görülür. Liderlerin rol davranışları, izledikleri teknik ve stratejiler örgütsel işlerin başarıya ve uyum sağlanmasında takipçilerin tutum, davranış ve algılarını da etkiler. Eğer lider tarafından ortaya konan teknik stratejiler izleyenlerce etiksel bakımdan uygun olarak algılanırsa anlam kazanır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 111).

### **2.1.1.Lider ve Yönetici Karşılaştırması**

Ada ve Baysal'a ( 2015: 75-76) göre yönetim örgütlenmeyi, teşkilatlanmayı, organizasyonu, iş bölümünü ve bölümler arası koordinasyonu sağlayan bir etkinliktir. Yönetim aynı zamanda örgütsel yapıyı da işleten bir süreçtir. Genç (2016: 29)

örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde birinci dereceden sorumlu olan kişilerin yönetici olduğunu belirtmektedir. Şimşek'e ( 2013: 73) göre de yöneticinin görevi örgütü etkili bir şekilde yönetmektir. Gedikoğlu (2015: 43) dilimizde yönetim, liderlik ve idare kavramlarının birbirleriyle örtüşen ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlar olduğunu belirtirken; Koçel (2013: 572) bunların eş anlamlı kavramlar olmadığını vurgulamıştır. Kılınç'a (1997: 71) göre liderlik örgütün bütün kademeleri için geçerli bir kavram iken yöneticilik ise sadece örgütsel hiyerarşide üst ve orta kademeleri kapsar.

Carnegie'e (2018: 7) göre dünyada çok hızlı değişimler yaşanmakta ve dünyanın dört bir yanında rekabet, üretim yapmak ve hizmetleri daha hızlı sunabilmek için sürekli araştırmalar yapılmaktadır. Globalleşen dünyada da örgütlerde de çalışan insanların, hizmet alan insanların ve toplumun diğer kesimlerinin beklentileri de artmaktadır. Carnegie (2018: 8) bu değişimlerin hızlı yaşanması ise örgütlerin 21. Yüzyıla uygun yönetilmesini gerektiğini ve bunun sonucunda artık klasik yönetici kavramı yerine liderlik kavramını zorunlu kıldığını belirtmektedir.

Carnegie (2018: 15) Drucker'in "Yönetim denilen sürecin insanların işlerini zorlaştırmaktan ibarettir." dediğini aktarmaktadır. Yöneticilerin çoğu çalışanlarına robotmuş gibi muamele yapar. Onların kurallara uymasını beklerken çalışanların inisiyatif almasını, zekalarını ve yaratıcılıklarını kullanmalarını da engeller. Lider ise yönetmek yerine kendilerini ortak hedeflere adanmış insanlarla birlikte örgütler ve takımlar kurarlar. Bennis'e (2018: 39) göre liderlerle yöneticiler arasında bazı farklar bulunmakta olup bu farklar kısaca aşağıdaki Tablo 2.1.'de özetlenmiştir:

**Tablo 2. 1: Yönetici ve Lider Farkları**

<b>YÖNETİCİLER</b>	<b>LİDERLER</b>
Sadece yönetir.	Yenilikçidir.
Bir kopyadır	Orijinaldir
Mevcut sistemi korumaya çalışır	Geliştirir
Sistemlere ve yapıya yoğunlaşır	İnsanlara odaklanır
Kontrol ve denetime güvenir	Güven telkin eder
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli bakışa sahiptir
Nasıl ve Ne zaman sorularını sorar	Ne ve Niçin sorularını sorar
Kar ve zarar bağlamında düşünür	Gözü ufukları tarar
Taklit eder	Meydana getirir
Statükoyu kabullenir	Statükoya meydan okur
İyi bir askerdir	Başına buyruk kişidir
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar

Kaynak: Bennis (2018: 39).

Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlar gibi dursa da aralarında bağlar mevcuttur. İster yönetici, isterse lider olsun sonuç itibarıyla ikisi de takipçilere ve bir yetkiye dayanılarak iş yaptırılır. Yöneticilerin yetkisi yasal ancak liderlerin yetkisi ise gayri resmidir (Güney, 2015: 341). Asıl beklenen yöneticilerin de bir lider olmasıdır. Başarılı birçok okul üzerine yapılan araştırmalarda okulların başarılı olmalarındaki en büyük etkenin, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik stillerin ve davranışlarının etkili olduğu görülmüştür (Turan ve Bektaş, 2014: 300).

Okul yöneticilerinden veya okul müdürlerinden de birer eğitim ve öğretim lideri olarak, okullarında gerçekleştireceklerini öngördükleri değerleri, okulun amacını, vizyonunu ve misyonunu belirlemeleri, öğretmenlerini en iyi şekilde bu amaçlara yönelik motive etmeleri, karşılıklı güvene dayalı öğrenme iklimi oluşturmaları ve sürdürmeleri, sorunlarla mücadele etmeleri, okulu temsil etme ve yönetme gibi temel görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Şişman, 2014: 20).

### 2.1.2.Liderin Güç Kaynakları

Yukl'a (2018: 185) göre etkileme liderliğin temelini oluşturur. Bir liderin etkili olabilmesi için çalışanları etkilemesi, onların taleplerinin yerine getirilebilmesi, fikirlerinin desteklenmesi ve örgüt içinde alınan kararların hayata geçirilebilmesi açısından çok önemli konulardır. Bunu da ancak lider elinde olan güç kaynaklarını kullanarak sağlayabilir. Güç karşı tarafı etkileyebilme kapasitesi olarak tarif edilebilir. Beş türlü güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar (Yukl, 2018: 188):

-*Yasal Güç*: Yasal güç iş etkinlikleri üzerindeki otorite olup, yasalara ve makama dayalı güçtür.

-*Ödül Gücü*: Çalışanlar arasında hak eden kişiye ücret artışı, ikramiye ve diğer maddi teşvikler verme gücüdür.

-*Zorlayıcı Güç*: bir liderin çalışanları cezalandırma yetkisine dayana güçtür. Zorlayıcı güç örgütlerde farklılık gösterebilir.

-*Karizmatik Güç*: Beğenilmeye dayalı bir güçtür. İnsanların güçlü bir sevgi, hayran olma ve sadakat duyma gibi kişiyi memnun edebilme isteğinden kaynaklanır.

-*Uzmanlık Gücü*: Liderlerin görevleriyle ilgili olarak sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine dayanan güçtür.

Sökmen'in (2013: 127) belirttiği gibi liderler, astlarının ve takipçilerinin tutumlarını, davranış ve performansını etkilemek için yukarıda açıklanan bu beş türlü güç kaynağını kullanır.

### 2.1.3. Liderlerin Özellikleri

Liderlerde bulunması gereken ya da istenen bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015: 348-349) :

- a) Vizyon ve hedef oluşturabilme
- b) Dürüstlük
- c) Sağlam bir karakter
- d) Önceliklerde usta olabilme
- e) Cesaret
- f) Sevgi dolu olabilme
- g) Doğru sözlülük
- h) Güvenilir olmak
- i) Sabırlı olmak

- j) Kararlı olmak
- k) Açık sözlü olmak
- l) Sağlıklı iletişim kurabilme
- m) Bilgili olma ve bağımsız düşünebilme
- n) Değişim yaratabilme
- o) Takipçilerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilme
- p) Astlarını yetiştirme
- r) Kendine güven
- s) İlham verici olabilme
- ş) Eleştirilere tahammül gösterme
- t) Etkileme ve ikna kabiliyeti
- u) Takipçilerine insancıl olma
- ü) Çatışmaları yönetebilme
- v) Risk alabilme

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, bütün liderler için tek bir belirleyici kalıp ya da kişisel özellikler bulunmamaktadır (Özkan, 2008: 51).

## **2.2. LİDERLİK KURAMLARI**

Alanyazın taramasında genel olarak liderlik kuramları'nın üç ana madde altında toplandığı görülmektedir. Bu kuramlar Evrensel Liderlik Kuramları, Durumsal Liderlik Kuramları ve Yeni Yaklaşımlardır.

### **2.2.1.Evrensel Liderlik Kuramları**

#### **2.2.1.1.Özellikler Kuramı**

Özellikler yaklaşımına göre sadece mükemmel insanlar lider olabilir ve bu özellikler o insanda doğuştan bulunur. Bu kuram tarih sahnesinde etki yaratmış, büyük olarak kabul edilen liderlerin özelliklerine odaklanır. Kendi zamanlarını derinden etkilemiş büyük adam örnekleri çoktur. Büyük adamlar genellikle aristokrasiden gelmekteydiler. Alt sınıf ve orta sınıf insanlara yönetme fırsatı nadiren verildiğinden büyük adamlar pek yoktu. Bu bakış açısı bazı erken dönem araştırmacıların, liderliğin soy ile ilgili olduğu varsayımlarına neden olmuştur (Northose, 2007: 19; Turan ve Bektaş, 2014: 303). Yönetmek için yaratıldığını söyleyen Napolyon, liderlikle ilgili duygularını "Bir tavşan tarafından yönetilen aslanlar ordusu yerine,

bir aslan tarafından yönetilen tavşanlar ordusunu tercih ederim.” şeklinde ifade etmiştir (Bass ve Stogdill, 1990: 6).

Koçel’e (2013: 575) göre liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen ilk kuram ve yaklaşım Özellikler Kuramı’dır. İskoçyalı tarihçi Thomas Carlyle 1840’lı yıllarda, insanlık tarihini anlamının en iyi yolunun, tarihin oluşumuna etki etmiş olan olağanüstü ve karizma, zeka, ahlak ve erdeme sahip olan büyük insanların ve kahramanların yaptıklarının incelenmesi olduğunu iddia etmiştir. Aynı dönemde İngiliz bilim adamı Francis Galton’da buna benzer görüşler ortaya atmıştır. Böylelikle ilk yaklaşımlar olan “Büyük Adamlar Kuramları” tartışılmaya başlanmıştır (Northouse, 2007: 20; Turan ve Bektaş, 2014: 304; Gedikoğlu, 2015: 30).

Özellikler Kuramı liderlerin bireysel özelliklerini ve doğuştan sahip oldukları bazı özellikleri temel alır (Gedikoğlu, 2015: 30). Liderliği kişinin farklı psikolojik ve fiziksel özelliklerine göre açıklamaya çalışır. Liderleri diğer üyelerden farklı kıldığına inanılan bazı özellikler aşağıda Tablo 2.2’de kısaca belirtilmiştir (Koçel, 2013: 576).

**Tablo 2. 2: Liderlik Özellikleri**

Yaş	Açık sözlülük
Cinsiyet	Yakışıklılık ve güzellik
Boy	İnisiyatif sahibi olabilme
İrk	Başaklarına güven verebilme
Zeka	Hitabet
Bilgi	Şeffaflık ve açıklık
Dürüstlük	Kararlı olma
İçtenlik	Öz güven
Doğruluk	Başarma isteği

Kaynak: Koçel (2013: 576).

Liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda, bilim insanları aşağıda belirtilen iki yaklaşımı benimsemektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 157) :



- a) Lider ile lider olarak kabul edilen üyelerin özelliklerinin karşılaştırılması,
- b) Etkin ile etkin olmayan liderlerin özelliklerinin karşılaştırılması.

Yukl'a (2018: 159) göre Özellikler Kuramı'nın liderleri etkili kılan özellikleri çok basit ve doğrusal ilişkiler bakımından ele alması, liderlerin insanları etkileme gücünün somut ifadelerden çok soyut ifadelere dayandırılması ve ortaya konan özelliklerin bazı istenmeyen durumlarda da görülmesi bu kuramları sınırlandırmıştır.

### **2.2.1.2 Beceriler Yaklaşımı**

Liderlerin özellikleri ile ilgili araştırma yapan bilim insanları liderlerin diğer insanları etkilemekte kullandığı güç ve becerilere odaklanarak lideri merkeze almıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda birçok model geliştirilmiştir. Bunlardan az sayıda ve kavramla daha fazla olayı açıklayan ve en çok rağbet gören modelleme ise liderlerde bulunması gerekli becerileri üç kategoride toplayan modeldir. Bunlar (Yukl, 2018: 148):

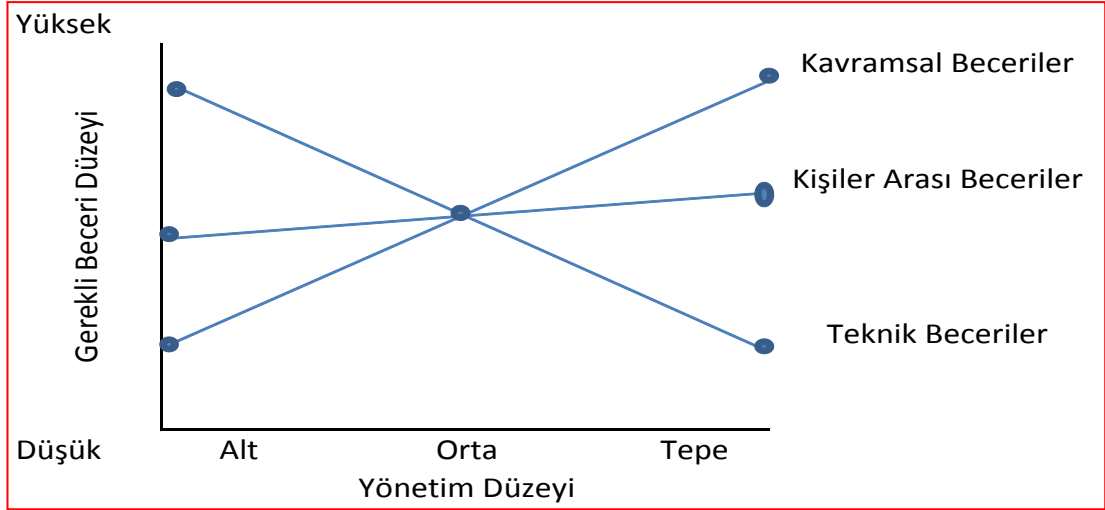
- a) Teknik beceriler
- b) Sosyal beceriler
- c) Kavramsal beceriler

Bu kavramları kısaca açıklayacak olursak (Yukl, 2018: 149);

a) *Teknik Beceriler:* Liderin başında bulunduğu ya da görev yaptığı örgütsel yapının gerektirdiği konularda uzmanlaşmış olduğu gerekli bilgi, beceri, yetenek, yöntem, süreç ve malzemelerin bilgileridir.

a) *Sosyal Beceriler:* Liderin İnsan davranışları ve kişiler arası etkileşim konusunda, insanların iletişiminden onların duygularını, tutumlarını, algılarını ve güdülenme şeklini anlayabilme becerileridir. Bu yeteneğin içinde liderin hitabeti, sosyal duyarlılığı, dinleme becerisi, nezaket anlayışı gibi özellikler girer.

c) *Kavramsal Beceriler:* Bu beceriler liderde olması gereken bazı üstün özelliklerdir. Analitik düşünme gücü, mantıklı düşünme, yetkinlik, fikir üretebilme, problemleri anında çözüme kavuşturabilme, olayları iyi analiz edebilme, öngörü kabiliyeti gibi becerileri kapsar. Beceriler Yaklaşımına göre bir bu üç temel becerinin göreceli önem derecesine bakacak olursak karşımıza Şekil 2.1'deki gibi bir durum çıkacaktır (Yukl, 2018: 154):



**Şekil 2. 1: Yönetim seviyesine göre becerilerin göreceli önem derecesi (Yukl, 2018: 154).**

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi yönetim düzeyleri bu becerilerin göreceli önemini değil her bir kategorideki becerilerin kendi içerisinde göreceli önemini etkileyebilir. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında yönetimin üst kademesi faaliyetlerin koordinesini, ilişkilerin yönetilmesini ve problemlerin çözülmesini gerektirdiğinden kavramsal beceriler tepe yöneticiler için zaruridir. Ancak kavramsal becerilerin yüksek olmasının alt kademedede bir çalışanda olması ise önemli değildir (Yukl, 2018: 154).

### 2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Beceri Yaklaşımı ve Özellikler Kuramı’nın etkili liderlik özelliklerini belirlemede ki yetersizliği ile izleyenlerin gereksinimlerini göz ardı etmesi nedeniyle araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya sevk etmiştir (Gedikoğlu, 2015: 31). Genç’e (2007: 47) göre davranışçı liderlik kuramlarının ana fikri liderleri etkili kılan faktörün liderin özellikleri değil örgütsel işlerde çalışanlara karşı göstermiş olduğu davranışlardır. Bundan dolayı da araştırmacılar etkili bir liderlik için gerekli olan davranış biçimlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu kuramla ilgili araştırmacılar yapmış oldukları araştırmalar sonucunda iki tip liderlik davranışı üzerinde odaklanmıştır. Bunlarda göreve dönük davranışlar ve çalışana dönük davranışlardır.

#### 2.2.2.1. Michigan Araştırması

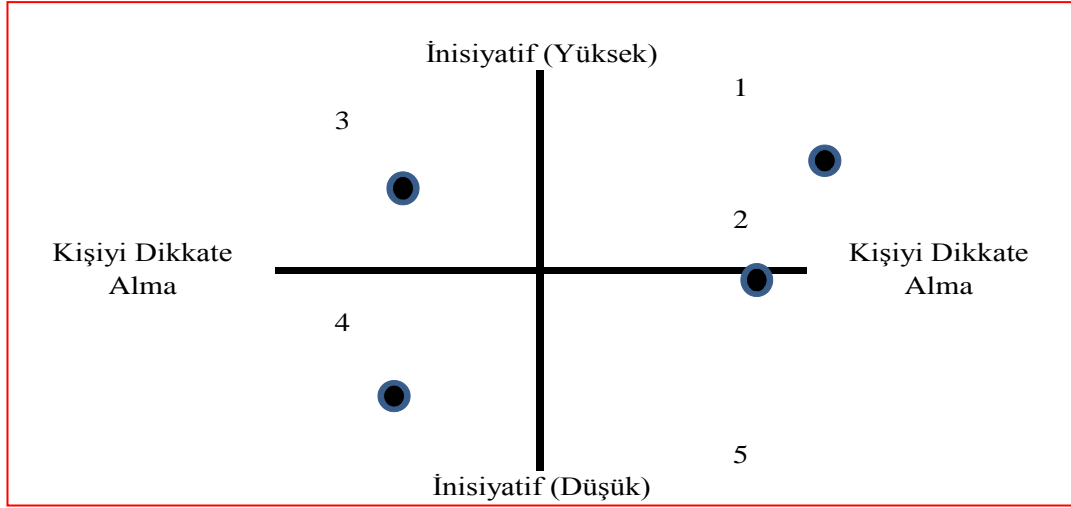
Davranışçı liderlik araştırmalarından olan Michigan Araştırması 1947 yılında Rensis Likert gözetiminde yapılmış olup araştırmanın amacı örgütü oluşturan insanların iş

doyumunu ve örgütsel verimlilik konusunda yardımcı olacak etkenlerin tespit edilmesidir. Bu araştırmada liderin davranışlarının küçük gruplar üzerindeki performansa etkisi araştırılmıştır (Northouse, 2007: 73). Michigan Araştırmaları'nda iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bunlar “işgörene yönelik” ve “üretime yönelik” davranışlardır. İşgörene ya da çalışana yönelik davranışlar sergileyen liderler insan ilişkilerine, iletişime, insanların ihtiyaçlarına önem veren ve farklılıklara dikkat eden liderlerdir. Üretime ya da işe dönük davranış sergileyen liderler ise denetleyici, ceza veren, otoriter ve tamamen işe ve verime dönük liderlerdir (Northouse, 2007: 73; Güney, 2015: 367). Northouse'a (2007: 73) göre Michigan araştırmacıları üretim ve işgörene yönelik liderlik davranışlarını, tek bir sürecin zıt iki ucu olarak kavramsallaştırmışlardır. Elde edilen bu sonuç tek boyutta birbirine karşıt olan iki küme etkenden oluştuğunu ortaya koyan ve liderlik davranışını “Otokratik” ve “Demokratik” diye ayıran görüşlere benzemektedir (Başaran, 2004: 70).

#### **2.2.2.2. Ohio Araştırması**

Ohio Eyalet Üniversitesi'nde görevli öğretim görevlisi Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonunda çalışmalar başlamıştır (Başaran, 2004: 71). Liderliğin tatmin edici bir tanımı bulunmadığı varsayımıyla başlayan bu çalışmalarda, Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde görev yapan psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarındaki araştırmacılar tarafından, askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde, liderlik konusu ile ilgili olarak bir araştırma yapmak amacıyla “Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi” geliştirilerek bu yöneticiler üzerinde uygulanmıştır (Luthans, 2011: 416-417).

Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları liderlikle ilgili iki temel olgunun davranış üzerinde etkili olduğunu çıkarmıştır. Birincisi yapıyı işletmede, ikincisi ise çalışanlara ilgi göstermektir. Yapıyı işletmek ya da inisiyatif, liderin gerçekleştirmek istediği amaçlar doğrultusunda işlerin yapılıp yapılmadığı, işgörenlerin işleri doğru yapıp yapmadığı gibi çalışandan ziyade işe dönük görevlerle ilgilidir. Çalışanlara ilgi göstermek ise liderlerin çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına, onlara ilgi göstermeye, onların problemlerini çözmeye yönelik davranışlarıdır (Güney, 2015: 365-366). Ohio araştırmaları sonucunda bulunan beş ayrı liderin davranışları ile ilgili bilgi verilmiştir (Koçel, 2013: 578) :



**Şekil 2. 2: Çeşitli lider davranışları (Koçel, 2013: 579).**

Başaran'a (2004: 71) göre Ohio araştırmasının Michigan araştırmasından farkı ise işe dönük liderlik davranışı ile çalışana dönük liderlik davranışlarının bir boyutun zıt iki ucu değil de birbirinden tamamen farklı liderlik davranışları olduğunu ortaya koymuş olmasıdır.

### **2.2.2.3. Liderlik Doğrusu Kuramı**

Şimşek, Çelik ve Akgemli (160-161) Robert Tannenbaum ve Varrem H.Schmidt'in bir liderin, liderlik tarzını seçmesinde etkili olduklarını düşündükleri farklı unsurları tanımlayan ilk kuramcılar olup, bireysel olarak çalışan merkezli bir yönetimi tercih eden liderlerin karar vermeden önce bir takım faktörleri göz önüne almaları gerektiğini vurgulamışlardır. Yukl'a (2010: 88) göre Tannenbaum ve Schmidt yapmış oldukları araştırma sonucunda bir liderin karar verme sürecinde gösterdiği davranışların, bir ucunda otokratik diğer ucunda da demokratik davranışlar sergileyen ve bu doğru üzerinde otokratlık ve demokratlık davranışları arasında dört farklı liderlik davranışında bulunabileceğini belirtmişlerdir. Başaran'a (2004: 83) göre de bir liderin, liderlik tarzı bu doğru üzerindeki otokratik-demokratik-başboş liderlik arasında bir yerdedir. Liderlik tarzları Şekil 2.3'de gösterilmiştir.

<b>OTOKRATİK</b>		<b>DEMOKRATİK</b>	
<b>SÖMÜRÜCÜ SERT LİDERLİK</b>	<b>TATLI SERT LİDERLİK</b>	<b>DANIŞMACIL LİDERLİK</b>	<b>KATILIMCI TAKIM LİDERLİĞİ</b>

**Şekil 2. 3: Liderlik Doğrusu Modeli (Başaran, 2004: 84).**

#### **2.2.2.4. Dikey İkili Bağlılık Kuramı**

Başaran (2004: 86) Graen'in araştırmaları sonucunda geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlılık Kuramı'nın da liderliği tek boyutlu olarak insan ilişkileri üzerinden ele aldığını ve bu kurama göre liderlik biçimini, liderin takipçilerine karşı bir "davranış bütünü" olarak algıladığını belirterek bu kurama göre bir liderin etkili olabilmesi için iki hususta yeterliliğe sahip olması gerektiğini aktarmaktadır. Kısaca bu iki husus ise şunlardır:

- a) İzleyenlerin yeterliliğini tanıyabilme
- b) İzleyenlerin katkısını sağlama

Bu yaklaşıma göre bir liderin etkililiğini, grubu oluşturan tüm üyelerin yeterliliklerini görebilme ve izleyenlerin katılımlarının sağlanması belirler.

#### **2.2.2.5.Yönetim Izgarası Kuramı**

Başaran'a (2004: 87) göre liderlerin liderlik stillerinin tanımlanması ve buna yönelik eğitimlerin verilmesi amacıyla Yönetim Izgarası Kuramı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Yönetim Izgarası Modeli'nde, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörler iki grupta toplanmıştır (Koçel, 2013: 580). İki kesişen eksene sahip bu modelde "üretimle yönelik" ve "insanlara yönelik" doğru eksenleri birleşmektedir. Yatay eksen liderin sonuçlara ve üretime yönelimini, dikey eksen ise insanlara yöneliminin derecesini göstermektedir. Her bir eksen "9" noktalı ölçeklerle çizilmiş olup, "1" numara minimum yönelim derecesini "9" numara ise maksimum yönelim derecesini belirtir (Northouse, 2007: 74). Her bir eksenenden gelen puanlara göre ise beş temel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Sökmen, 2013: 143; Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 160).

<b>ÇALIŞANLARA İLĞİ</b>	<b>YÜKSEK</b>								
	9	<b>1.9 Yönetim İnsancıl</b>						<b>9.9 Yönetim Takım lideri</b>	
	8								
	7								
	6			<b>5.9 Yönetim Uzlaşmacı</b>					
	5								
	4								
	3								
	2	<b>1.1 Yönetim Yetersiz</b>						<b>9.1 Yönetim Görevcil</b>	
	<b>DÜŞÜK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
			<b>ÜRETİMLE İLĞİ</b>						
<b>DÜŞÜK</b>						<b>YÜKSEK</b>			
<b>YÖNETİM GÖZENEĞİ KURAMI</b>									

**Şekil 2. 4: Yönetim Izgarası Modeli (Başaran, 2004: 88).**

Koçel'e (2013: 581) göre bu matriks incelendiğinde çeşitli liderlik tipleri rahatlıkla belirlenir. Mesela 9.1 tipi lider üretime ve işe son derece önem veren ancak çalışana değer vermeyen bir liderlik tarzını gösterir. Her ne kadar bu matriks bir liderin davranışlarını kavramsallaştırmaya yardımcı olsa da uygulamada ve araştırmalarda çıkan sonuçlar, bu modeli fazla desteklemediğinden kuram bilim insanları açısından tartışmalı hale gelmiştir.

#### **2.2.2.6. Likert'in Sistem 1-4 Kuramı**

Şimşek, Çelik ve Akgeçli'ye (2014: 162) göre Michigan Üniversitesi'nden Rensis Likert tarafından geliştirilen bu model liderlerin davranışlarını açıklamak amacıyla bir sistem modeli oluşturulmuştur. Bu model "Sistem 1-4 Modeli", "Dörtlü Yaklaşım Modeli" ve "Sistem 4 Modeli" olarak adlandırılmıştır. Likert, bu çalışmaları sonucunda, dört ana grup altında toplamış olduğu liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bunlar, "istismarcı otokratik", "yardımsever otokratik", "katılımcı otokratik" ve "demokratik" liderlik tarzlarıdır. Bu dört ana grup değişik varsayımlara dayanan liderlik tarzlarını yansıtır (Güney, 2015: 370). Bu dört grup kısaca aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde özetlenebilir (Koçel, 2013: 582):

**Tablo 2. 3: Likert'in Sistem 1-4 Modeli**

LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	İSTİSMARCI OTOKRATİK	YARDIMSEVER OTOKRATİK	KATILIMCI	DEMOKRATİK
1.Çalışanlara Güven	Çalışanlara asla güvenmez	Efendi ile hizmetçisi arasındaki ilişkiye benzer güven anlayışı hakimdir.	Çalışanlara kısmi olarak güven duyar, karar verme konusunda kontrolü elinde bulundurmak ister.	Çalışanlara tam güvenir.
2.Çalışanların algıladıkları serbestlik	Çalışanlar görevleriyle ilgili tartışmalarda kendilerini serbest hissetmez.	Çalışanlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Çalışan kendisini serbest hisseder.	Çalışanlar tamamen serbest hisseder.
3.Liderin çalışanlarla ilişkileri	İşe yönelik konularda çok nadir olarak çalışanların fikrine başvurur.	Ara sıra çalışanların fikirlerine başvurur.	Genellikle çalışanların fikirlerine başvurur ve faydalanmaya çalışır.	Her zaman çalışanların fikirlerine başvurur ve onlardan faydalanır.

Kaynak: (Koçel, 2013: 582).

### 2.2.2.7. X ve Y Kuramı

Mcgregor'a (1991) göre insanların doğası ile ilgili geçmiş kavramların çoğunun eksik ve doğru olmadığı bilinmektedir. Eğer uygun koşullar sağlanırsa, insanların içinde sakladıkları yaratıcılığı örgütsel kaynakların kullanımına sunabiliriz. McGregor ortaya yeni kuram koymadan var olan kuramların çalışanlara bakışlarını birbirine zıt iki kuram altında toplamıştır. Bu kuramlarda "X ve Y Kuramları" adını vermiştir. McGregor X Kuramı adını verdiği kuramda klasik yaklaşımçıların yönetim alanına bakışını yansıtır (McGregor, 1991'den akt., Karip, 2014: 25). X Kuramı'nın varsayımlarını kısaca şu şekilde özetlenebilir (Karip, 2014: 26):

- a) Normal insanlar tembeldir ve çalışmayı sevmezler.
- b) Sorumluluk üstlenmekten kaçınır, hırs ve tutkuları yoktur.
- c) Fıtratında bencillik vardır ve örgütün ihtiyaçları umurunda değildir.
- d) Değişim hareketlerine karşı direnir.
- e) İnsanlar zeki olmayıp aynı zaman da saftırlar. Onların bu yönünü kullanmaya çalışanlara karşı sürekli aldanırlar.

McGregor (1991) Y Kuramı diye tabir ettiği kuramda ise insanların uygun yönetsel etkinliklerle örgütsel hedefler için kapasitesinin daha iyi kullanılacağını belirtmektedir. Y Kuramı'nda varsayımları kısaca şu şekilde özetlenebilir (McGregor, 1991'den akt., Karip, 2014: 26):

- a) Yaratılışı gereği insanlar tembel ya da değişim hareketlerine karşı dirençli değildir. Onlar bu davranışları örgütsel yaşantı içinde sonradan öğrenirler.
- b) Her insanda motivasyon, sorumluluk duygusu ve örgütün hedeflerine yönelik davranışlar göstermeye hazırdır. Yönetim bu insanların bu davranışlarını ortaya çıkarmak için çaba sarf etmelidir.
- c) Yönetimlerin görevleri insanları örgütün belirlenmiş olan hedeflerine yönlendirmek ve bunun gerçekleşmesi için örgütsel yapı ve işleyişi düzenlemektir.

#### **2.2.2.8. Z Kuramı**

Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan biriside William Quichi ve Alfred Joeger'in Z Kuramı'dır. Quichi 1981'de yazmış olduğu " Z Kuramı" kitabında işgörenlerin verimliliği için olması gereken yönetsel faaliyetlerini araştırmıştır. Araştırmacılar, X ve Y Kuramı'nın her örgütte uygulanamayacağını belirterek bu iki kuramın birleşimine "Z Kuramı" dediler. Z Kuramı'nı başlıca şu kriterleri ele alarak oluşturmuşlardır (Aktan, 2018: 1):

- a) İşgörenlerin iş ortamında bulunma zamanı
- b) Örgütte karar verme biçimleri
- c) Sorumluluğun kaynakları
- d) Denetim yöntemleri ve süreçleri
- e) İşgörenlerin uzmanlığı
- f) Örgütte işgörenlerin değerleri
- g) İşgörenlerin performansının değerlendirilmesi ve yükseltilebilmesi



Bu kuram liderlerin insana yönelik davranış biçimlerinin arttırılarak çalışanlarla ilişkiler geliştirilmesine ve onlarla düzeyli şekillerde ilgilenme ve görüşmelere önem vermektedir (Başaran, 2004: 81).

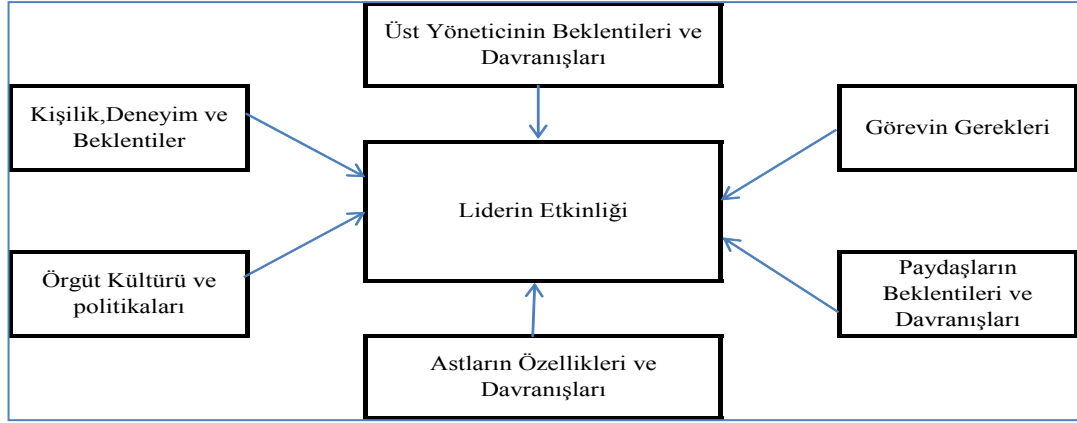
### **2.2.2.9. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Araştırmaları**

Kurt Lewin tarafından yapılan araştırmalarda çocuklardan oluşan üç farklı grup oluşturulmuş ve her grubun başına da birbirinden farklı liderlik davranışı sergileyen liderler görevlendirilmiştir. Etkinlikler sırasında lider pozisyonunda ki kişilerin davranış biçimleri, karar alma süreç ve biçimleri, grup içi etkileşim biçimleri, grup üyelerinin sorumluluk alma davranışları, liderlerin grubun üyeleri ile olan kişiler arası ilişkileri, grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonucunda ise, “demokratik” ve “liberal” liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmiştir (Eren, 2009: 35; Güney, 2015: 367).

Bu araştırmanın sonucunda demokratik liderlerin tek başlarına karar vermediği kararları grup olarak ortak aldığı ve grup üyelerine eşit davrandığı görülmüştür (Güney, 2015: 367-368). Liberal liderler ise güç kullanmaktan kaçınır. Karar aşamasında gruba tam özgürlük tanır. Bunun için grubun üyelerini eğitir ve onların liderlik güdülerini harekete geçirir. Liderin karara katılımı minimum düzeyde olup sadece kendisinden yardım talep edildiğinde olaylara müdahil olur. Grup içi tartışma ve çatışmalara pek katılmaz (Eren, 2009: 35; Güney, 2015: 368).

### **2.2.3. Durumsallık Kuramları**

Genç'e (2007: 48) göre 1960'lı yıllardan sonra etkili liderlikle ilgili araştırmalarını arttıran bilim adamlarının daha önceki kuramların ortaya koymuş oldukları liderlerin özellikleri ve davranış biçimlerine ek olarak “Ortam ve Durum” kavramlarını da eklemişlerdir. Böylece değişik koşullarda değişik liderlik stillerinin kullanılmasının gerekliliği varsayımı ile yola çıkarak birçok araştırmalar yapmışlardır. Koçel (2013: 584) bu yaklaşımlarda ortam ve koşullara önem verildiğinden bu yaklaşımlara “Koşul-Bağımlılık Kuramları” denildiğini belirtmektedir. Durumsallık Yaklaşımları çoğu bilim insanları tarafından kabul edilmiştir (Güney, 2013: 374). Bu kuramlar aynı zamanda çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır (Sökmen, 2013: 148). Şekil 2.5'de gösterilen insani ve durumsal faktörlerle, liderlik tarzlarının nasıl etkilendiğinin açıklanması hedeflenmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 162).



**Şekil 2. 5: Etkin liderliği etkileyen kişisel ve durumsal faktörler (Şimşek, Çelik ve Akgemli, 2014: 162).**

### 2.2.3.1.Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Şimşek, Çelik ve Akgemli'ye (2014: 164) göre Fiedler tarafından geliştirilen bu kuramın varsayımına göre, kendisine özgü bir liderlik stili geliştiren ve bu konuda da çeşitli başarılar elde etmiş liderlerin stillerini değiştirmek oldukça zordur. Bu liderlerin liderlik tarzını beklenmedik ani değiştirmesi veya bu beklemek boşuna zaman kaybıdır. Bu durumda bunları örgütsel yapı içindeki başka liderlik tarzlarına uygun olacak başka birimlerde görevlendirmek daha mantıklıdır. Güney'in (2015: 374-375) belirttiğine göre Fiedler yapmış olduğu araştırmalarda “ örgütsel yapıyı eyleme geçirme” ve “çalışanlara ilgi gösterme” faktörlerini başlangıç noktası olarak kabul etmiştir. Araştırmaları sonucunda ise iki tip liderlik davranışı olduğunu tespit etmiştir. Bunlar:

- Çalışanlarla ilişkiye önem veren
- Çalışanların görevlerine önem veren

Bu kurama göre liderlerin her ortamda işe koşabilecekleri en ideal ve tektip liderlik stili bulunmamaktadır. Bir lider için en etkili liderlik stilini bulunulan ortam belirler. Örgüt içinde karşılaşılan bir sorunun çözümünü yine ortamın etmenleri tarafından belirlenir (Gedikoğlu, 2015: 35).

Güney'in (2015: 375) belirttiğine göre Fiedler, bir liderin etkili olabilmesi üç önemli durumsal faktöre bağlıdır. Bunlar:

- Lider-Çalışan İlişkileri
- Çalışanın Görevinin Özelliği
- Liderin Otoritesi

Bu durumsal faktörleri kısaca gösterecek olursak aşağıdaki Şekil 2.6’da ki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır.

	İşe Yönelik Liderlik Stili		Kişiyeye Yönelik Liderlik Stili		İşe Yönelik Liderlik			
Lider Ast İlişkileri	İYİ	İYİ	İYİ	İYİ	KÖTÜ	KÖTÜ	KÖTÜ	KÖTÜ
Görevin Yapısı	Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	1	2	3	4	5	6	7	8
Grup Yönetilmeye Hazır	En Olumlu				En Olumsuz			

**Şekil 2. 6: Fiedler Durumsal Liderlik Modeli (Asunakutlu, 2018, <https://slideplayer.biz.tr/slide/4088544/>, Erişim 28 Kasım 2018).**

Güney’e (2015: 377) göre Fiedler geçmiş liderlik kuramlarının aksine “destekçi-demokratik” liderlik stiline, her zaman her durum ve koşulda geçerli olamayacağını ispatlamıştır.

### 2.2.3.2. Yol – Amaç Kuramı

Güney (2015: 377) liderlikle ilgili yapılan son çalışmalardan biri olan bu kuramın House ve Evans tarafından geliştirilmiş ve onlara göre bu kuramın Bekleyiş Kuramı’nın bir parçası olduğunu belirtmektedir. Bu kuram bir liderin gösterdiği davranışın, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmıştır (Zel, 2011: 114). Bu kuramın amacı, çalışanların motivasyonuna odaklanarak onların iş tatminlerini ve performanslarını arttırmaktır (Güney, 2015: 378). Çünkü çalışanların beklentileri arttıkça amaçlara ulaşma çabaları da yükselir. Burada çalışanların kişisel çıkarları ile örgütün çıkarları eş zamanlı olarak doyurulduğunda, örgütün verimliliği ve etkililiği de artar. Liderin çalışanları güdülemedeki en etkili gücü ise çalışanların çıkarlarının, örgütün amaçları ile özdeşleştirildiğinde ya da birbirine koşut gerçekleştiğinde yüksek düzeylere çıkar.



**Şekil 2. 7: Yol-Amaç Modeli'nin şematik açıklanması (Eren, 2009: 516).**

Yukl'a (2010: 229) göre House'ın çalışma sonuçları temelde liderlerin dört değişik davranış biçimi olduğunu göstermektedir. Bunlar;

- a) Destekleyici Liderlik Davranışı
- b) Otoriter (Direktif Verici) Liderlik Davranışı
- c) Katılımcı Liderlik Davranışı
- d) Başarıya Odaklı Liderlik Davranışı

Eren'e (2010: 516) göre, Yol-Amaç Kuramı liderlik alanına bazı katkılarda bulunmuştur. Bunlar:

- a) İlginç ödüller vermek suretiyle çalışanların güdülenerek performanslarının artırılması
- b) Amaçların açıklığa kavuşturularak astları eğitmek, onları destek vererek örgüt içindeki belirsizliği ortadan kaldırmak.

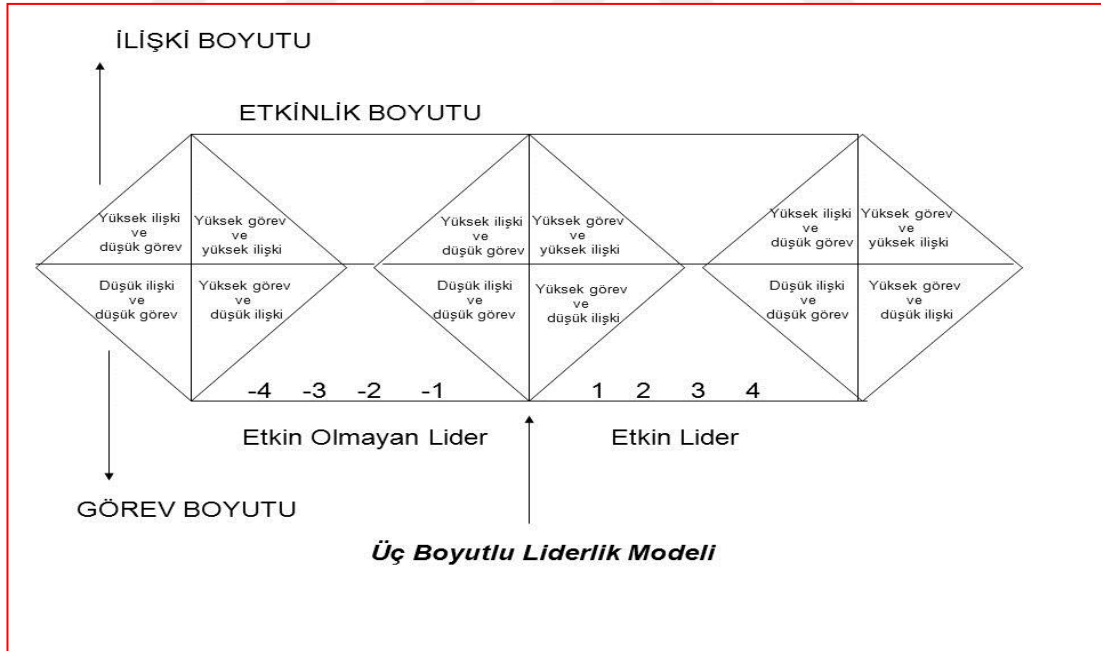
### **2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Kuramı**

Sökmen'e (2013: 156) göre Reddin, Ohio Araştırmaları ve Yönetim Gözeneği Kuramı'ndaki, işe yönelik ve çalışana yönelik boyutları olarak öncelikle dört lider davranışı belirler sonra bunların her ortam ve durumda etkili olamayacağını varsayarak bu boyutlara üçüncü boyut olarak etkinlik boyutunu eklenmiştir.



**Şekil 2. 8: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'nın boyutları (Eren, 2009: 512).**

Sökmen'in (2013: 156) belirttiği gibi bu yaklaşımda önemli olan bir liderin ne yaptığı veya sonuçta ne ortaya koyduğudur. Etkinlik ve etkililik liderler için kişisel bir yetenek olmayıp, çalışanların durumlarının doğru kavranması ve bu durumun lideri etkilemesidir. Duruma göre her boyut etkili ve etkisiz olabilir. Yani liderin etkinlik derecesi liderin davranışlarından değil, durumdan kaynaklanmaktadır. Bunu Şekil 2.9'da ki gibi gösterebiliriz (Eren, 2009: 513):



**Şekil 2. 9: Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli (Eren, 2009: 513).**

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'ne göre dört tür liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Sökmen, 2013: 156):

Yüksek İlişki Boyutu Düşük	İlgili Lider (Yüksek İlişki Boyutu)	Bütünleşmiş Lider (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
	Kopuk Lider (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	Adanmış Lider (Yüksek Görev Boyutu)
	Görev Boyutu Düşük ————— Yüksek	

Şekil 2. 10: Reddin'in temel liderlik tarzları (Sökmen, 2013: 156).

#### 2.2.3.4. Vroom – Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Yukl'a (2010: 117) göre Vroom ve Yetton, yöneticilerin farklı durumlarda uygun karar prosedürlerini tanımlamasına yardımcı olmak için bir liderlik modeli geliştirdi. Bu modelin temelinde örgütlerde liderlerin yapması gereken en kritik iş karar vermek bununla ilgili en önemli problemde karar verme süreçlerine katılımdır. Etkili kararlar kadar bu kararlara astların katılımı verilen kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bu kurama göre olumlu etkenlere rağmen astların kararlara katılmaya karşı tutumları, zaman kaybı ve örgütsel çatışma gibi bazı olumsuzluklarda olabilir. Bu nedenle bu kurama göre en temel sorun, astların ne zaman ve ne oranda kararlara katılacağıdır (Aydın, 2004: 257; Celep, 2004: 42; Çelik, 2012: 23).

Vroom ve Yetton (1997) tarafından karar verme ve şartlara göre oluşabilecek beş liderlik biçimi ve yedi durumsallık şeklinin olacağını öne sürmüşlerdir. Bunlar (Vroom ve Yetton, 1997'den akt., Aydın, 2004: 258; Güney, 2015: 380-381):

- Otokratik-1*: Liderler elindeki bilgiden faydalanır kendi kendine karar verir.
- Otokratik-2*: Lider izleyenlerden ek bilgiler alır ancak yine kendisi karar alır.
- Danışmacı-1*: Lider bir sorunla ilgili karar vermeden önce astlarına danışır, görüşlerini alır fakat kararı yine kendisi verir.
- Danışmacı-2*: Lider bir sorunla ilgili karar vermeden önce astları ile toplanıp sorunu tartışır ancak karar yine kendisi verir, bu son kararda astlarının kararlarını yansıtabilir de yansıtmayabilir de.
- Grup-1*: Lider sorunu bir grup üyesi gibi diğer üyelerle bireysel olarak tartışır, alternatif çözümler belirler ve ortak bir karar alırlar.
- Grup-2*: Lider bütün takipçilerini toplar, kendi düşüncülerini söyler, kendi kararını dikte ettirmeden demokratik bir şekilde ortak karar alırlar.

g) *Yetki Devreden*: Lider sorunun çözümünü takipçilerine bırakır.

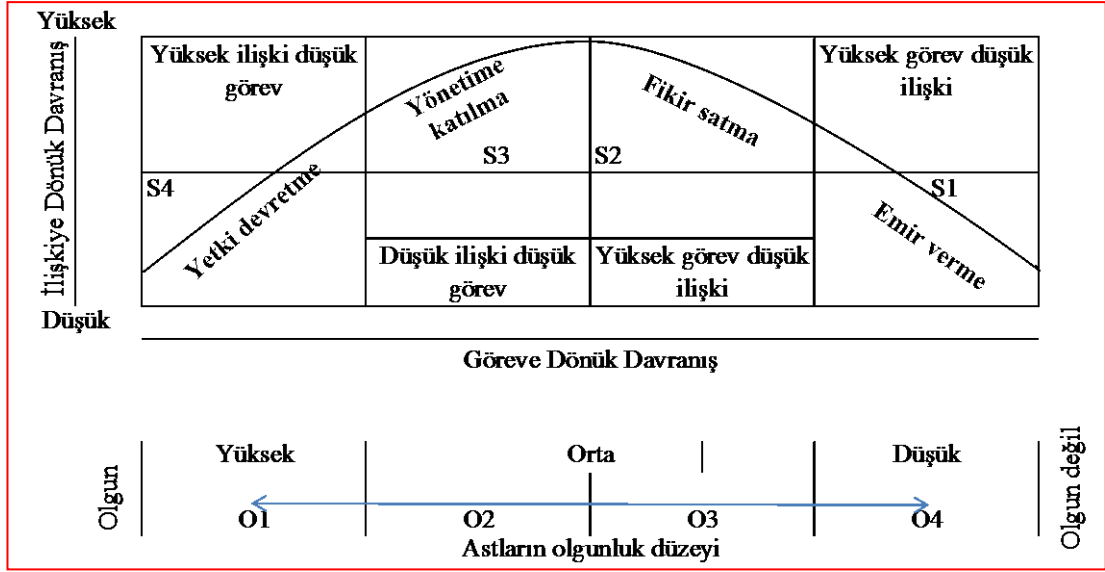
Erçetin'e (2000: 52) göre, Vroom ve Yetton'un bu kuramı daha sonraları geliştirilmiş ancak bu kurama göre, etkili ve hızlı karar alma sürecinde bazı belirsizliklerin bulunması nedeniyle, liderin özelliklerinin ve astların da tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışından dolayı eleştirilere maruz kalmıştır.

### **2.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Kuramı**

Yukl'a (2018: 166) göre bu kuram Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiş Durumsal Liderlik Kuramı'dır. Bu kuram örgütsel etkinlikler sırasında oluşan farklı durumlar için çalışanlara uygun liderlik davranışının ortaya konulmasını açıklamaktadır. Hersey ve Blanchard çalışmanın başlarında "otokratik ve demokratik" liderlik tarzlarını ortaya koymuşlar ancak daha sonraki çalışmalarıyla da "karar verme" süreçlerini eklemiştir. Araştırmacılar bu kuramında, işgörenlerin gelişme düzeylerinin, uygulanacak olan liderlik stilinin belirlenmesinde önemli olduğu varsayılmaktadır (Gedikoğlu, 2015: 36). Başaran'a (2004: 97) göre liderlerin uygulayacakları liderlik biçiminin belirlenmesinde çalışanların örgütsel etkinlikler sırasında liderin davranış biçimlerini algılama düzeyi önemlidir. Bir başka deyişle kendisine verilen görevi yapmada ve hedefe ulaşmak için gösterecekleri olgunluk düzeyi çok önemlidir.

Yukl'a (2018: 167) göre kuramı kısaca açıklayacak olursak olgunluk düzeyi düşük olan çalışanlara mümkün olduğu kadar görevleri, iş standartları ve süreçler kesinlikle açıklığa kavuşturmak onları işe yönlendirmek ve süreçleri izlemek gibi görev odaklı liderlik davranışları sergilenmelidir. Daha sonra çalışanın olgunluk düzeyi olumlu yönde değiştiğinde ise bu sefer ilişkiye yönelik liderlik davranışları sergilenmelidir.

Bu kurama göre liderlerin çalışanlardan algıladığı ve izlediği olgunluk düzeyine göre gösterecekleri liderlik davranışlarını Şekil 2.11'de ki gibi gösterebilir (Başaran, 2004: 95):



**Şekil 2. 11: Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi (Başaran, 2004: 95).**

Şekil 2.11'de ki O1, O2, O3 ve O4 çalışanların olgunluk düzeylerini ifade eder. Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre dört tür liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunları kısaca belirtecek olursak (Gedikoğlu, 2015: 36-37):

- Yönlendirici Liderlik
- Eğitici Liderlik
- Destekleyici Liderlik
- Yetki Devri Yapan Liderlik

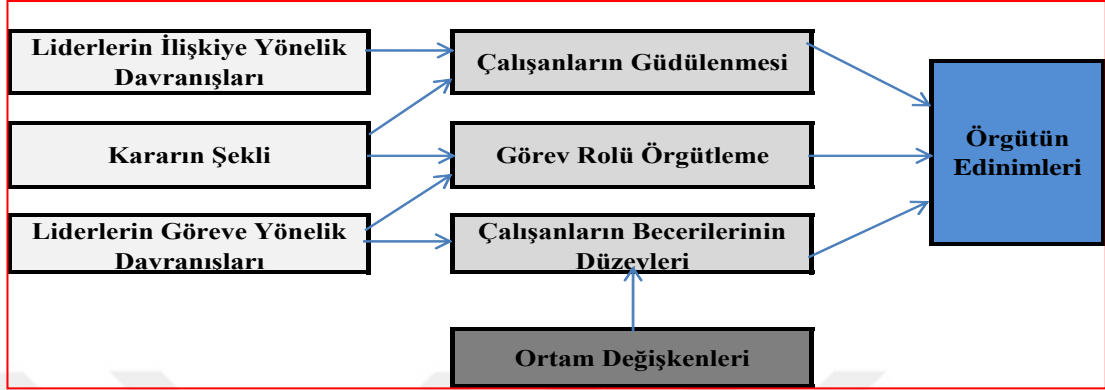
### 2.2.3.6. Yukl'ın Liderlik Davranışları Kuramı

Yukl'a (2018: 167) göre bu kuram ilk durumsal kuramlardan hemen sonra kendisi tarafından geliştirildiğinden durumsallık kuramlarından faydalanılmıştır. Bu modelin diğer bir özelliği de örgütsel yapı içindeki grup süreçleri daha net tanımlanarak, sürece yönelik daha fazla ara etken ve durumsal değişkenler eklenmiş olmasıdır. Bu kuramda liderlik davranışları, ara değişkenler, kriter değişkenleri ve durumsal değişkenler olmak üzere dört tür değişken tanımlanmıştır.

Yukl'a (2010: 241-242) göre görev taahhüdü, çalışanların yeteneği, çalışmanın planlanması, yönetimle çalışan arasındaki karşılıklı işbirliği ve güven, kaynaklar ve destekler ile dış koordinasyon gibi birçok faktör bir grubun veya örgütün etkinliğini belirlemek için etkileşim halindedir. Bu değişkenlerden herhangi birinde meydana



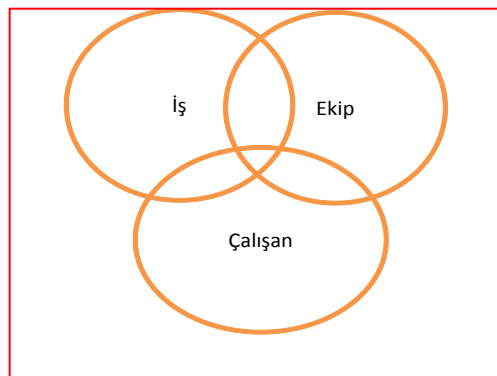
gelebilecek eksik veya eksiklikler, büyüklüğü ve önemine göre diğer değişkenleri de etkileyecektir. Buda örgütün veya grubun etkinliğini etkileyecektir. Bu kurama göre, lider davranışlarına göre oluşacak liderlik yönetim tarzları da aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Başaran, 2004: 100):



**Şekil 2. 12: Çok Bağlantılı Liderlik Kuramı'na göre takım edimi (Başaran, 2004: 100).**

#### 2.2.3.7. John Adair'in Durumsallık Kuramı

Adair (2006: 8) "Liderlik ve Motivasyon" adlı kitabında İşlevsel Liderliği, Nitelikler Yaklaşımı ve Durumsal Yaklaşımları inceleyerek, onları özetleyerek avantaj ve dezavantajlarını belirleyip yeni bir liderlik tarzı geliştirdiğini belirtmektedir. Gedikoğlu'na (2015: 38) göre de bu kuram görevlerin yerine getirilmesi sırasında çalışanların örgüt içindeki diğer gruplarla, yöneticilerle ve çalışanlarla koordinasyonu sağlayan eylem odaklı liderliği esas alır. Bu ilişkiler basit bir model üzerinde açıklanabilir (Adair, 2006: 11):



**Şekil 2. 13: Lider davranışını belirleyen ihtiyaçların etkileşimi (Adair, 2006: 11).**

Adair'a (2006: 17) göre liderlik, bir liderin çok fazla özelliklere sahip olmasıyla, doğru zamanda ve doğru ortamda bulunmayla gerçekleşmez. Liderlik, liderin doğru

bir ortamda ve doğru bir zamanda, doğru davranışlar sergilemesiyle oluşan bir işlev olduğunu belirtmektedir. Çünkü her grup veya örgütün yapısı, büyüklüğü, imkanları ve kaynakları da aynı değildir.

#### **2.2.3.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Durumsallık Kuramı**

Tannenbaum ve Schmidt daha önce ifade edilen kuramlardaki liderlik tarzlarının otokratik-demokratik veya göreve yönelik-çalışana yönelik gibi iki zıt kutup arasında yer aldığını ancak uygulamada birçok liderin bu zıt iki kutup arasındaki herhangi bir noktada olacağını belirtmişlerdir. Tannenbaum ve Schmidt bu iki zıt kutup arasında da dört ayrı liderlik tarzı olduğunu belirtmişlerdir. Bu dört liderlik tarzı ise kısaca şunlardır (Gedikoğlu, 2015: 37-38).

- a) Otokrat liderlik
- b) İkna Edici Liderlik
- c) Danışan Liderlik
- d) Demokratik Liderlik

#### **2.2.4.Yeni Yaklaşımlar ve Yeni Liderlik Stilleri**

Yukl'a (2018: 294-295) göre geleneksel kuramların ve araştırmacıların çoğunluğu lider olarak tanımladıkları insanların özelliklerine, davranışlarına ve eylemlerine odaklanarak liderliği hep bir etkileme süreci görmüşlerdir. Son yıllarda liderliğin kavramsallaştırılması amacıyla değişik yöntemler ve modeller ortaya çıkmaya başlamış ve geleneksel kuramların liderliği tam olarak açıklamakta eksikliklerinin giderilemediğine inanan araştırmacılar tarafından bu farklı yaklaşımlar cazip bulunmaktadır. Tüm dünyada meydana gelen hızlı değişimler örgütlerin misyonlarını devam ettirebilmeleri için kritik durumlar meydana getirmiştir. Yukl'a (2018: 302) göre örgütlerin ayakta kalabilmeleri oluşan yeni durumlara anında uyum sağlamalarına, örgütün insan kaynaklarının ve diğer kaynaklarının iyileştirilmesine, ortak değerlerle örgütün misyon ve vizyonunun tutarlı olmalarına bağlıdır. Dış çevrede meydana gelen bu hızlı değişimler ise örgütü yöneten liderlerin önemini daha da önemli hale getirmiştir.

Araştırmanın bu kısmında son yıllarda üzerinde sıkça durulan ve popüler olan yeni liderlik yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik kuramlarını açıklanacaktır.

#### 2.2.4.1. Sürdürümcü Liderlik

Şimşek, Çelik ve Akgeçli'ye (2014: 154) göre 20. yüzyılın başından itibaren liderlik kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmış olmasına rağmen çok büyük değişim ve dönüşümü gerçekleştiren Bill Gates, Lee Lacocca ve Jack Welch gibi yöneticileri diğer insanlardan farklı kılan taraflarına cevap aramaya başlamışlardır. Burns ve Bass "Liderlikte Yeni Yaklaşımlar" konusuyla liderliği Transaksiyonel (Sürdürümcü) ve Trasformasyonel (Dönüşümcü) olarak iki kısma ayırarak bilim dünyasında yeni bir tartışma başlatmışlardır.

Sökmen'e (2013: 163) göre sürdürümcü liderlik hızla değişen dünyada yenilik ve değişimlere direnerek, örgütün geleneksel yapısını sürdürmeyi ve bu şekilde işletilmesini hedeflerken yinede geçmiş geleneksel kuramlardan birçok farklı yanları da bulunmaktadır. Bass, Avalio, Jung ve Berson'a (2003: 208) göre sürdürümcü liderlik tarzında lider ile örgütün üyeleri arasında bir alış veriş ilişkisi mevcut olup bir pazarlık söz konusudur. Lider önceden belirlenmiş örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların yüksek performans göstermelerini isteyerek onlara bu iş performansları karşılığında ödül, statü, ihtiyaçlarının karşılanmasını ve cezalardan uzak duracağını vaat ederek pazarlık yapar. Bass (1990: 10) bu nedenle liderin çalışanlarının performanslarını sürekli olarak takip ederek standartların altına düşen ya da performans sorunu yaşayan çalışanları için ya düzeltici önlemler aldığını ya da sorun çıkınca müdahale edebileceğini belirtmektedir.

Sürdürümcü liderlikte liderler, çalışanlarla maddi, psikolojik veya politik bazı değerlerin, gösterecekleri performansın karşılığı değişime dayalı bir ilişki içerisinde çalışmalarını yürütür. Bu pazarlıkta faaliyet içersindekiler, gücün kaynağını bildiğinden diğerinin davranışının ne olacağını bilir (Burns, 1975'den akt., Demir ve Okan, 2008: 75). Sürdürümcü liderler örgütte uygulanan işlemlerden ve prosedürlerden vazgeçemez, örgütü sürekli gelişen, organik bir yapıya sahip olmaktan çok mekanik bir yapı içinde algılar. Statükonun devamını arzular. Bunu sağlayabilmek amacıyla da ödül ve ceza yöntemine başvurur. Sürdürümcü liderlerin aynı zamanda otokratik liderlik özelliği gösterdiği de söylenebilir (Gedikoğlu, 2015: 52-53). Sağır'a (2018: 219) göre sürdürümcü liderlik yaklaşımı dar zamanlı yönetime, kurallara, yönetmeliklere, dikey iletişime, somutlaştırılmış hedeflere, yasal güce, görevlerin zamanında yerine getirilmesine, ödüllere ve sert cezalara dayalı bir

yaklaşımıdır. Sürdürümcü liderliğin iki temel boyutu mevcuttur. Bunlar (Bass ve Steidlmeier, 1995: 9):

a) *Durumsal (Koşullu) Ödüllendirme*: Lider, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda belirlemiş olduğu performans seviyelerine ulaşıldığı zaman ödüllendirir. Bu ödüller önceden çalışanlara duyurulabilir.

b) *İstisnalarla (Aktif ve Pasif) Yönetim*: Sürdürümcü liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider çalışma ortamında mevcut standartlardan sapmalar olduğunda ve düzensizlikler ortaya çıkmaya başladığında hemen harekete geçer. Pasif lider ise yalnızca belirlenen prosedürlere uyulmama halinde ortaya çıkar. Formal bir organizasyon da liderle çalışan arasındaki davranış ilişkileri dört durumda olabilir (Koçel, 2013: 591):

- a) Gösterilecek performansa göre çalışanlara daha fazla kaynak ve destek sağlanmasına yönelik koşullu bir davranış,
- b) Liderin standartları belirleyip gerektiğinde müdahale ettiği veya düzeltici kararlar aldığı davranışlar,
- c) Liderin tamamen pasif olduğu ve sadece sorunların çıktığında olaylara müdahil olduğu davranışlar,
- d) Grup üyelerini tamamen iş, amaç ve standartlar konusunda serbest bırakan lider davranışı biçimindedir.

Alan yazın incelendiğinde sürdürümcü liderlere ait birçok olumlu ya da olumsuz özellikler açıklanmıştır. Bu özelliklerden bazılarını kısaca açıklayacak olursak sürdürümcü liderler (Bass, 1999: 11-12; Bolden, 2003: 14-16; Eren, 2009: 516; Sökmen, 2013: 164; Koçel, 2013: 591; Gedikoğlu, 2015: 52-53):

- a) Statükoyu savunur
- b) Çalışanları izler, başarılı olanları ödüllendirir, yetersiz olanları uyarır.
- c) Ödül ve ceza gücünü kullanır.
- d) Çalışanları ile sadece iş ilişkileri kurar.
- e) Çalışanlardan tam itaat bekler.
- f) Sadece çalışanların temel gereksinimleri üzerinde yoğunlaşır.
- g) Çözümleri günlük ya da kısa vadeli.
- h) Çalışanlarla sadece iş için iletişim kurar.
- i) Yönetimin günlük rutin işleri ile uğraşır.

- j) Çalışanları serbest bırakan davranış biçimine sahiptir.
- k) Genellikle otoriter yönetim tarzı sergiler.
- l) Sorunların çalışanlar tarafından çözümlenmesini bekler.
- m) Çalışanların dışarıdan hatalarını gözetler ve müdahil olduğu zaman acımasızca eleştirip katı cezai işlemler uygular.
- n) Ödül ve ceza gücünü kendi başarısı için kullanır.
- o) Stratejik veya uzun vadeli görüşleri olmaz.
- p) Çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönlerini önemsemezler.

Sürdürümcü okul müdürleri sadece üst yönetim tarafından geliştirilen politikaların uygulanmasını sağlar. Denetimler sonucunda başarılı öğretmenleri ödüllendirirken, yetersiz olan öğretmenleri uyararak yönetim faaliyetlerini yerine getirir. Bu okul müdürleri, öğretmenlerin en üst seviyede güdülenmesine ve iş doyumlarına herhangi bir katkı sağlamadığı gibi okulların da gelişimine ve dönüşümüne de katkı sağlamaz (Gedikoğlu, 2015: 53).

Şimşek, Çelik ve Akgemli'ye (2014: 154) göre her ne kadar sürdürümcü liderler geleneksel bir liderlik olsa da geçmişte yaşanmış olan olumlu tecrübeleri ve faydalı gelenekleri geleceğe aktararak başarılı olurlar. Ayrıca bu liderlik örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleyen bir yaklaşım olarak da algılanmamalıdır.

#### **2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik**

Örgütsel etkililiğin sağlanmasında ve örgütün hayatta kalabilmesi açısından yeniden yapılandırılmasının önemi ortaya çıkınca, örgütü Sistem Kuramı'na göre kuracak, Olumsuzluk Kuramı'na göre yönetecek bir lider arayışı "Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik" kavramı ortaya çıkmıştır (Başaran, 2004: 104). Dönüşümcü Liderlik kavramı, dönüşüm süreci olup duygu, değer, etik, standartlar ve uzun dönemli amaçları kapsar (Turan ve Bektaş, 2014: 321). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, liderler izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirirler (Koçel, 2013: 592).

Yukl'a (2018: 321) göre McGregor Burns'un 1978 yılında politik liderlikle ilgili yazmış olduğu kitabın çok satması ve ilgi görmesi sonucu dönüşümsel liderlik fikirleri de çok etkilenmiştir. Dönüşümcü liderlik kuramı ile ilgili olarak birçok araştırmacı ve kuramcı çeşitli çalışmalar yapmasına rağmen Bass tarafından

geliştirilen kuram hepsinden daha fazla dönüşümcü liderlik kavramını etkilemiştir. Dönüşümcü liderlik modeline ilişkin kapsamlı bir çerçeve ise 1990'lı yıllarda Bass tarafından ortaya konmuştur (Turan ve Bektaş, 2014: 321). Bass'a (1999: 10) göre dönüşümcü liderlik anlayışında sadakat, güven, saygı, çalışanların birlikte çalışması ve sıkı işbirliği mevcuttur.

Dönüşümcü liderlikte, izleyenlerine esin kaynağı olarak onlarda içsel güç ve enerji oluşturarak, entelektüel uyarım sağlamak vardır. Lider örgütün vizyon ve misyonunu oluşturarak, izleyenlerin veya çalışanların örgütün amaçlarına yönelik ilgisini artırır. İzleyenlerde örgütün amaçlarını ve çıkarlarını, kendi amaç ve çıkarlarından üstün tutarlar. Lider ise takipçilerinin ihtiyaçlarını sezip, onların tüm ihtiyaçlarını karşılayarak onları harekete geçirir (Karip, 1998: 446).

Genç'e (2007: 21) göre dönüşümcü liderlik değişen ve dönüşen durumlarda örgütsel değişimleri gerçekleştirebilmeye dönük bir liderlik stilidir. Dönüşümcü liderlikte takipçiler lidere güvenir, inanır, ona karşı tarifsiz bir bağlanma ve saygı davranışları gösterirler. Buna karşılık olarak da liderleri onları değişim için özendirerek, coşku ve heyecan kazandırarak yönlendirir. Bennis'e (1989: 11) göre başarılı liderler kendilerini önemli hissettirerek takipçilerine ve çalışanlarına ilham verir. Çalışanlar kendilerini sürekli öğrenmeye ve yetiştirmeye verirken, bir ekibin parçası olduğunu kabul eder, etkili lider ise onu bu ortak çıkarlar yoluyla motive eder. Bolden (2003: 14) de, dönüşümcü liderlerle takipçileri arasında yüksek ahlaki seviyelerde bir ilişki ve etkileşim olduğunu vurgulamaktadır.

Yukl'a (2018: 323) göre dönüşümcü liderlik içselleştirmeden ibarettir. Liderle takipçilerin hedef ve değerleri arasında bir bağ kurulması gerektiğinden dönüşümcü liderler bunu ilham verici motivasyonla gerçekleştirir. İşte bu şekilde liderle çalışanların hedef, görev ve değerleri arasında tutarlılık algısı oluştuğunda çalışanların da içsel motivasyonu artar. Yukl (2018: 323) aynı eserinde devamla dönüşümcü liderlikte, liderle izleyenleri arasında aşırı güven ilişkisi olduğunu belirterek çalışanların liderle bu şekilde özdeşleştiğini ve lideri taklit ederek aynı zamanda liderin ideallerini de benimsemiş olduğunu anlatmakta ve bununda çalışanların öz yeterliliklerinin gelişmesini sağlayarak performanlarını yükselttiğini vurgulamaktadır.

Dönüşümcü liderlik alan yazını incelendiğinde araştırmacıların ve kuramcılarının çoğunun ortak olarak üzerinde durduğu dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar, karizma ve idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarma ve bireyselleştirilmiş düşüncedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755; Bass ve Riggo, 2006: 15). Alan yazında yapılan araştırmalarda bu dört temel bileşeni kısaca özetleyecek olursak;

a) *İdealleştirilmiş Etki (Karizma)*: Dönüşümcü liderliğin temel boyutudur. Dönüşümcü liderler takipçileri tarafından rol model olarak kabul edilir. Bu bileşen karizma olarak da adlandırılır. Bu boyutta liderin üç temel kişisel özelliği olan özgüven, etkileme ve ikna gücü bulunmaktadır. Bu boyut takipçilere vizyon kazandırmaktır. İdealleştirilmiş etki boyutunda iki önemli unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki liderin davranışları diğeri ise takipçilerin lidere atfettikleri özelliklerdir. Takipçiler lidere yükledikleri özelliklerle ona karşı aşırı derecede güven duyarlar ve onunla hareket etmeyi arzularlar. Liderlerle izleyiciler arasında duygusal bağlar gelişir. Karizma, astlarının dönüşüm anında; kaygılarını anlama ve paylaşma, onların ihtiyaçlarını anlama ve paylaşma, her astla bireysel olarak ilgilenme, astların gelişimini sağlama ve astları üzerinde özel bir kişi olduğunu kabul ettirme gibi davranışları kapsar (Bass, Avalio, Waldman ve Bebb, 1987: 74; Sökmen, 2013: 170; Turan ve Bektaş, 2014: 372; Güney, 2015: 397).

b) *İlham Verici Motivasyon*: Dönüşümcü liderlikte çok ayrı bir öneme sahip olan ilham verme, esinlendirme olarak da bilinir. Yüksek beklentileri sembolize ederek çalışanların performanslarının artması amacıyla onlara motive edici ve ilham verici telkinlerde bulunur. Onların davranışlarında takım ruhuna önem vermelerini isterler ve davranışlarında takım ruhu oluşturabilmek için coşku ve heyecan vardır. Bu nedenle de takipçiler arasında, yüz yüze ve bire bir iletişim vardır (Bass, Avalio, Jung ve Berson, 2003: 208; Northouse, 2007: 169; Turan ve Bektaş, 2014: 322).

c) *Entelektüel Uyarım*: Dönüşümcü liderler var olan durumu sorgulayarak, sorunları gözden geçirerek, astlarının ve takipçilerinin yenilikçilik çabalarını, yaratıcılıklarını teşvik ederek onları harekete geçirir. Dönüşümcü lider astlarının örgüt içinde meydana gelecek olan sorunların çözümünde, zekalarını, mantıklarını ve dikkatlerini geliştirerek onları güdüler ve bu konuda farklı ve yeni çözüm yolları geliştirme yönünde onları cesaretlendirilir (Bass, Avalio, Jung ve Berson, 2003: 208; Northouse, 2007: 169; Turan ve Bektaş, 2014: 323).

d) *Bireysel Destek ve Bireysel İlgi*: Dönüşümcü liderler, takipçilerine karşı çok ilgili davranır, her bir takipçisinin veya çalışanın bireysel ihtiyaçlarının gerçekleşmesine özel önem vererek eşit bir yönetim yaklaşımı gösterir. Bu sayede çalışanların potansiyelleri önemli derecede yükselir. Örgüt içi görev dağılımları astların kendini geliştirebilmelerini sağlayacak şekilde fırsatlar sunar. Astların ve takipçilerin potansiyel seviyeleri yükselttilerek her birinin birer lider olması sağlanır (Başaran, 2004: 105; Northouse, 2007: 169; Güney, 2015: 398).

Alanyazın incelendiğinde dönüşümcü liderlerin genel özellikleri ve takipçileri üzerindeki etkileri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Bass, 1990: 30-31; Başaran, 2004: 105; Northouse, 2007: 170; Eren, 2009: 521-522; Turan ve Bektaş, 2014: 322):

- a) Dönüşümcü liderler çalışkan, örnek kişiliğe sahip, açık sözlü, inanç ve fikir aşıl原因an karizmatik kişilerdir.
- b) Dönüşümcü liderlikte daima paylaşım vardır.
- c) Dönüşümcü liderlerde hitabet sanatı ve ikna kabiliyeti çok gelişmiştir.
- d) Sadakat duyguları çok yüksektir.
- e) Dönüşümcü liderlikte emir verme değil ilham verme vardır.
- f) Dönüşümcü lider vizyon ortaya koyar ve onu takipçilerine benimsetir.
- g) Dönüşümcü liderler için daima dün dünde kalmıştır ve hep yarın vardır.
- h) Lider için çalışanların özgüveni çok önemlidir.
- i) Çalışanları onların beklentilerinin üzerinde güdüler.
- j) Yaptıkları işe kendilerini adarlar.
- k) Takım ruhuna çok önem verirler.
- l) Astlarını her zaman teşvik eder, özgüvenlerini artırarak onların birer lider olabilmesi için çaba sarf eder.
- m) Her zaman astlarını destekler, motive eder ve ilham verir.
- n) Tüm takipçileri ile açık ve anlaşılır bir iletişim kurar.
- o) Risk almayı sever, dönüşüm için örgütün mevcut kaynaklarını zorlar.
- p) Dönüşümcü liderler çalışanlar tarafından örnek alınan bir rol modelidir.
- r) Geleceğine yönelik gerçekleştirmek istediği hayalleri ve planları vardır.
- s) Dönüşümcü liderlikte hakkaniyet, eşitlik, adalet, özgürlük ve kardeşlik ilkeleri vardır.
- ş) Çalışanların kendisine karşı güven ve hayranlık duymalarını sağlar.



Beycioğlu'na (2015: 161) göre, Harris (2002) okulların başarılı şekilde gelişimini sürdürebilmesinin değişim becerilerine ve süreçleri yönetmesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Leithwood (2003) okulların değişimi, ortak hareket etmek, paylaşılan bir vizyon oluşturmak, oluşturulan bu vizyonun okulu oluşturan tüm paydaşlar tarafından benimsenmesinin sağlanması, işbirlikçi çalışmalar ihtiyacı ve kararlara katılım gibi günümüzde cereyan eden değişimlerin okul müdürlerinin omuzlarına yüklemiş olduğu bir yüke dönüşmüş olmasından dolayı okullarda yeniden liderlik tartışmalarına sebep olmuştur. Bu durumda bu sorumluluklar aynı zamanda öğretmenler içinde okulun vizyon ve misyonunu benimsemeye, onlarında okul ve sınıflarında yeni liderlik rolleri sergilemelerini beraberinde getirmiştir. İşte tam bu noktada dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi amacıyla onların gelişimini arttırmada, karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasında güvenlerinin kazanılmasında, performanslarının artırılmasında ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesinde yeni fırsatlar sunabilir (Harris, 2002 ve Leithwood, 2003'den akt., Beycioğlu, 2015: 162).

#### **2.2.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik**

Tam serbestlik tanıyan liderler, takipçilerine demokratik liderlerden daha fazla serbestlik tanırlar. Bu tarz liderler, Bradfort ve Lippit tarafından, çalışanları etkilemeye çalışan, denetim, kontrol ve yönetsel faaliyetleri aksatan ya da yerine getirmeyen liderler olarak tanımlanmıştır. Bunlar gruba ve örgüte karışmazlar, kararlara katılmazlar. Tüm kararlar çalışanlar tarafından alınır ve lider tarafından uygulamaya konur. Bu tip liderlik stilini benimsemiş liderlerin örgütlerinde herkes istediğini yapmakta serbesttir (Türkmen, 1996: 49). Liderler tamamen grubu yönlendirmez, en çok astlar grubu ve liderleri yönlendirir (Akdoğan, 2002: 55).

### **2.3. POLİTİK BECERİ**

Politik beceri kavramına geçmeden önce "*Siyaset ve Politika*", "*Örgütsel Politika*" ve "*Politik Davranışlar*" kavramlarının tanımları ve tarihsel gelişim süreçlerini açıklamakta fayda görülmektedir.

#### **2.3.1. Siyaset ve Politika Kavramları**

İnsanın var oluşundan ve toplu halde yaşamaya başlamasından itibaren, toplumda çatışma ve işbirliği olguları da beraberinde çıkmıştır. Siyaset gerçekten ilgi çekici bir alan olmuştur. İnsanlar yaşamlarında çoğu kez uyuşmazlık halindedir. Aristo

“Politika” adlı kitabında insanları doğası gereği siyasi hayvanlar olarak görmüştür. İnsanoğlu nasıl yaşaması gerektiği, nelere sahip olmalı, kim hükmetmeli ya da kaynaklar nasıl kullanılmalı, kimler kimlerle işbirliği yapmalı konularında hem fikir değillerdir (Heywood, 2006: 21).

Siyaset veya politika kavramı Yunanca kent-devleti anlamına gelen “Polic” kelimesinden türemiştir. Yunanca “politikos” ise devlet ve kent işlerine ait her şeyi kapsar. Latinceye “politicus” olarak geçen bu kelime Fransızcada “politiques”, İngilizcede ise “politics” adını almıştır (Taşkın, 2014: 25). Batı dillerinde “politika” olarak kullanılan bu terim Türk-İslam dünyasında ise “siyaset” olarak kullanılmıştır. Siyaset kelimesi Arapça “seyis” kelimesinden türemiş ve “siyasa” olarak kullanıla gelmiştir. Bir kısım bili insanı ise köken olarak İbranice “sûs” kelimesine bağlamıştır (Dursun, 2010: 3).

Politikanın tanımına ilişkin günümüze kadar çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Ortaya konan tanımlara incelendiğinde, bu tanımların iki değişik ve zıt görüş etrafında toplandığını söyleyebiliriz. Bu tanımlara göre politika birbirinden tamamen farklı ve birbirine tamamen zıt iki yönü yansıtmaktadır. Bir anlayışa göre politika, insanları birbiri ile çatışması, mücadelesi ve kavgasıdır. İnsanların, sosyal ve ekonomik durumları birbirinden farklı ve her insanın farklı bir çıkarı söz konusudur. Dolayısıyla onların bu tutumlarından bir çatışma doğar. Bu çatışmanın temelini ise kaynakların ve değerlerin paylaşılması oluşturur. Çatışmanın hedefinde ise, iktidarın ele geçirilmesi yatar. Başka bir tanımlamada ise politikanın amacı öncelikle toplumsal birlik ve beraberliği sağlayarak, kişilerin özel çıkarlarına mani olarak, toplumun çoğunluğunun yararını ve insanların ortak çıkarlarını gerçekleştirebilmek olduğu belirtilir. Zaten Aristo’ya göre de politika, insanların kendi hayatlarını iyileştirmek ve iyi toplumu yaratmak için yürüttükleri faaliyetlerdir (Heywood, 2006: 21; Kapani, 2007: 17).

Politika ve siyaset kavramlarının çok sayıda kabul edilebilir tanımları olmasına rağmen, bu tanımlar genelde beş grup altında toplanmaktadır. Bunlar (Heywood, 2006: 23-30; Kapani, 2007: 49; Taşkın, 2014: 29-34):

a) *İktidar olarak Politika*: Bugün iktidar kavramı, siyaset ve politika olaylarının dinamiğini oluşturur. Politika sürecinin açıklanmasında anahtar rol oynar, bitmeyen bir üstünlük kurma mücadelesini anlatır. Siyaset formal ve informal, kamu veya özel

bütün kurum ve toplumların tam merkezindedir ve karşılıklı sosyal etkileşimlerin her düzeyinde mevcuttur. Anlamsal olarak ifade edecek olursak politika, başkalarının davranışlarını etkileyebilme, kontrol edebilme ve başkalarını kendi isteği yönünde davranmaya sevk edebilme şeklinde tanımlayabiliriz.

*b) Uzlaşma ve Mutabakat Olarak Politika:* Bu başlık altında yapılan tanımlamalarda ise ön plana çıkan olgu, karar alma tarzlarıyla ilgilidir. Daha spesifik olarak çatışmaları çözmenin bir yoludur. Bu grup altındaki tanımlamalara göre politika, çatışmaları zor veya çıplak bir güç kullanmadan mümkün olan uzlaşma, uyuşma ve müzakere ile çözme sanatıdır. Bu yaklaşımlarda politikanın anahtarı iktidarı yaygın biçimde dağıtmaktır. Bu yaklaşım genelde olumlu bir yaklaşım gibi gözükse de sonunda bir tarafın tavizler vermesini gerektirir.

*c) Ahlaki ve Kamusal Etkinlik Olarak Politika:* Bu yaklaşımda hükümet veya devlet gibi dar alandan, kamu hayatı, kamusal işler ya da siyasi olan veya siyasi olmayan ayrımı yaklaşımı vardır. Bu ayrım aynı zamanda kamusal alan ve özel alan ayrımı ile de örtüşmektedir. Bu yaklaşımların temel tanımlamaları Aristo'ya kadar gider. Aristo'nun siyasete yüklemiş olduğu ahlaki anlam, ahlaki bir etkinlik olarak siyaset geleneği içinde değerlendirilir. Bu bakış açısına sahip düşünürlere göre politika, erdemlilik ve ahlaki ilkelere bağlı adil toplum yaratmaya ilişkin etik faaliyetler sürecidir.

*d) Hükümet Etme Olarak Politika:* Politika kelimesi, “policy” yani şehir devleti anlamına geldiğinden bu yaklaşımlar politikayı devlet ile ilgili olan, devleti yönetme ve hükümet etme anlamında kullanmışlardır.

*e) Güvenlik ve Çıkar Odaklı, Zorunlu Etkinlik Olarak Politika:* Bu yaklaşım, insanların özel alanlarında ellerinde tuttıkları maddi, manevi, refah ve özgürlüklerinin güvencesi olarak siyaseti zorunlu görmekle, devletin aşırı güçlenmesinin tüm kazanımları tehlikeye düşürebileceği inancına sahiptir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre politika, her türlü maddi ve manevi özgürlüğün güvence altına alınabilmesi ve sürekliliği için yapılması gereken zorunlu faaliyetlerdir. Politika bu açıdan insanların mutluluğu için bir amaç değil araçtır.

### **2.3.2. Örgütsel Politika**

Atay (2010: 65-66) örgütsel politikanın son 30 yılda ortaya çıktığını ve araştırmacıların ilgi odağı haline geldiğini aktarmaktadır. Ayrıca insanları etkili

biçimde etkileme gücünün, eyleme dönüştürülme süreçlerini ele alan örgütsel politikanın, liderler için önemine vurgu yapmakta, Pfeffer (1981) ve Mintzberg'in (1983) yapmış oldukları çalışmalarda örgütlere politik bir bakış açısı kazandırmak için her bir örgütü politik arenalar olarak tanımladığını ve bu nedenle de bir liderin bir örgütte etkili olabilmeleri için politik becerilere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Örgütlerin doğası gereği politik ortamlar olduğu birçok araştırmacı tarafından da kabul edilmektedir. Hatta bazılarına göre örgütlerde çeşitli oyunların bulunabileceğini belirtmektedir. Birbiri ile rekabet eden çıkar grupları kıt kaynakları, güç birliği ve yetki kullanımı bu çevreyi en iyi karakterize eden unsurlardır (Ferris, Perrewé, Anthony ve Gilmore, 2000: 30).

Kesen'e (1999: 9) göre, örgütsel politika ile ilgili alan yazında en genel tanım Mintzberg'in (1983) yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel politika, örgütte çalışan insanların güçlerini harekete geçirmeleri sürecidir. Politik süreci harekete geçirmek için ise bireylerde politika yapmak için istek ve beceri olması gerekmektedir. Örgütsel politika tanımları, özellikle örgütlerde karar verme sürecini etkileyen veya örgüt tarafından yasaklanmış, örgüt üyelerinin kendi çıkarları doğrultusundaki davranışları vurgulamaktadır.

### **2.3.3. Politik Davranış**

Politika örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütler farklı değerleri, hedefleri ve çıkarları olan birey ve gruplardan oluşmuştur. Bu bileşim aynı zamanda örgütsel kaynaklar üzerindeki çatışma içinde bir potansiyel oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütteki kaynaklar sınırlı olduğundan bu sınırlılıklar da potansiyel çatışmayı gerçek çatışmaya dönüştürür (Kesen, 1999: 10). Örgüt içinde bir kişinin ya da bir grubun istediği sonuçları elde edebilmek amacıyla bir güç kazanmak, gücü kullanmak ve gücü geliştirmek için girişmiş olduğu faaliyetler, stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar politik davranışlar olarak adlandırılır (Varoğlu, 2013: 169).

Politik davranış, kişisel amaçlara ulaşmak için örgütün diğer üyelerinin davranışlarını etkileme sürecidir (Aslan ve Pektaş, 2017: 87). Aynı zamanda politik davranış, herhangi bir örgüt için doğal süreçtir ve her örgüt için göz önünde bulundurulması gerekir (Robbins ve Judge, 2013: 412). Robbins ve Judge (2013: 431) politik davranış, çalışanların davranışlarının görevsel bir rolü olmadığını ancak onun etkilendiği veya onu etkilemeye çalışan örgütsel ortamdaki avantaj veya

dezavantajların dağıtımıyla ilgili faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Özdemir ve Gören'e (2015: 522) göre ise politik davranışlar, örgütsel yaşam ve örgütsel davranışın bir türü olup, bir örgüte mensup üyenin örgüt ortamında kişisel kontrolünü görece koruması ve güçlendirmesi amacıyla sergiledikleri davranışlardır.

#### **2.3.4. Politik Beceriler**

Atay'a (2010: 66) göre, örgütlere kazandırılan politik perspektifler sonucu konu ile ilgili olarak yeni kavramlar ve birçok araştırma ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel politika, politik davranış, politik beceri, politik yeti ve politik niyet gibi kavramlar 1980'li yıllardan sonra alan yazında yerini almaya başlamıştır.

Ferris ve diğerleri (2005: 127), politik beceriler kavramının literatüre ilk defa Pfeffer (1981) tarafından kazandırıldığını, Pfeffer'in (1981) etkili ve başarılı bir performans gösterilmesi açısından, politik becerilere ihtiyaç duyulduğunu ve konunun derinlemesine bilinçli bir şekilde araştırılmasını önerdiğini belirtmektedir. Ayrıca Mintzberg'in (1983) de politik becerinin ikna, manipülasyon ve müzakere yoluyla, güç elde etme çabaları olduğuna vurgu yaptığını aktarmaktadırlar. Pfeffer (1981) politik beceriyi, örgütlerde kişilerin başarılı olabilmek amacıyla gereken gücün elde edilmesi ve bu gücün geliştirilmesi için sergiledikleri davranış örüntüleri olarak tanımlamaktadır (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve Lux, 2007: 29). Atay'ın (2010: 66) da aktardığına göre Mintzberg (1983) de politik beceriyi, politik amaçlar uğrunda gerekli enerjiyi ortaya koymak şeklinde tanımlayarak ve politik beceriyi, politik davranışların temeli olduğunu belirtmiştir.

Politik beceri kavramıyla ilgili olarak birçok araştırma yapmış Gerald R. Ferris'in de içinde bulunduğu araştırmacılar politik beceriyi, örgüt içinde başkalarını gözleme ve bilgi edinme, onların davranışlarını etkili bir şekilde anlama yeteneği ve elde edilen bilgiyi, kişisel ya da örgütün hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde başkalarını harekete geçirme yeteneği olarak tanımlamıştır (Ferris ve diğerleri, 2005: 127; Ferris ve diğerleri, 2007: 291). Ferris ve diğerlerine (2000: 25) göre politik beceri, etkili iletişim kurmanın ve sosyal farkındalığın birleşmesiyle oluşan kişiler arası bir etkileşim biçimidir. Buradan hareketle diyebiliriz ki politik beceriye sahip kişilerin, örgütte meydana gelen farklı ve değişen durumlara göre davranışlar sergileyen, diğerlerinin tepkilerini anlayarak ve tepkilerini kontrol etmeye ve

etkilemeye çalışan kişilerdir (Ferris ve diğerleri, 2005: 127; Ferris ve diğerleri, 2007: 292; Blickle, John, Ferris, Momm, Liu, Haag, Meyer ve Oerder, 2011: 5). Bir başka deyişle politik beceri düzeyi yüksek olan bireyler sosyal durumlarını, davranışlarını farklı durum ve değişen taleplere göre ayarlama kapasitesi ile birleştirerek, samimi görünen, başkalarının tepkilerini etkili bir biçimde hem kontrol edip hem de etkileyerek onlara destek ve güven ilhamı veren, başkalarını cezbeden ve onlara huzurlu ve güvenli bir ortamda bulunma hissi veren, özgüveni yüksek ve sakin kimselerdir. Ayrıca sosyal durumları doğru anlayabilmenin yanında, bu durumları kendi lehine çevirebilecek şekilde davranan insanlardır (Ferris ve diğerleri, 2005: 127).

Cingöz (2013: 155) de politik becerileri yüksek olan insanların sadece kendilerini analiz edip değerlendiren değil de başkalarını da iyi gözlemleyip analiz edebilen kişiler olduğunu belirtmektedir. Perrewe ve Nelson (2004: 374) politik becerilerin doğuştan gelen ve çevreden etkilenmeye açık bir özellik olduğunu belirtirken, Atay (2010: 68) da bu becerinin bireylerin kişilik ve karakteri ile ilgili olduğunu belirterek, eğitim ve sosyalleşme yoluyla da kazanılabilen bir yetenek olduğunu değerlendirmektedir. Özdemir ve Gören'e (2015: 522-523) göre de bu insanların asıl amacı iç denetim mekanizmalarına sahip olduklarından, karakteristik özellikleri gereği güç isteğinin yüksek olduğunu ve örgüt içinde gücünü geliştirerek başkaları üzerinde kişisel etki ile kontrolü sağlayarak, kendisine yönelebilecek olumsuzlukları önlemek ve stres faktörlerinden olabildiğince uzak durma gayretleridir.

Cingöz'e (2013: 173) göre politik beceriye sahip insanların bir başka özellikleri de esnek davranabilmeleridir. Bu sayede insanlar üzerinde kolay ve güçlü etkiler bırakır ve onlarla bir ilişki ağı kurabilir. Ferris ve diğerlerine (2000: 31) göre bu ilişki ağını kurarken her zaman yüz yüze ve ikili ilişkiler kurmayabilir. Teknolojik imkanların da kullanarak yazılı veya sözlü mesajlar yardımıyla, kişiler etki alanına alınarak iyi ilişkiler kurulabilir. Diğer önemli bir hususta, politik beceriler yalnız politik taktikler değil, durum ve ortama göre kullanılacak taktiğin belirlenmesi ve etkili bir şekilde uygulanmasıdır (Perrewe ve Nelson, 2004: 376).

Politik beceriler, örgütlerin sosyal bir çalışma ortamına sahip olmasından dolayı sosyal zeka, duygusal zeka, esneklik, öz yeterlik, öz denetim, örtük bilgi ve pratik zeka (Ferris ve diğerleri, 2000: 28-30), Makyavelizm, benlik saygısı, güç hırsı ve

kontrol etme isteği ile de yakından ilişkilidir (Ammeter, Douglas, Hockwarter, Gardner ve Ferris, 2002: 759). Politik becerilerin kavramsallaştırılması sürecine bakıldığında gerek Ferris ve diğerleri tarafından gerekse diğer araştırmacılar tarafından birçok önemli bakış açıları dikkat çekmektedir. Ancak Ferris ve diğerlerine (2005: 128) göre örgütsel politika literatürüne yansıyan dört temel boyut bulunmaktadır. Sosyal zekâ (açıkgözlülük), kişiler arası etki, ağ oluşturma kabiliyeti ve samimi görünme (Ferris ve diğerleri, 2007: 292-293) olan bu dört temel boyut diğer araştırmacılar tarafından da yaygın olarak benimsenmiştir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 792). Bu dört temel boyut kısaca aşağıda özetlenmiştir (Ferris ve diğerleri, 2005: 128-129; Ferris ve diğerleri, 2007: 292-293; Atay, 2010: 67-68; Özdemir ve Gören, 2015: 523):

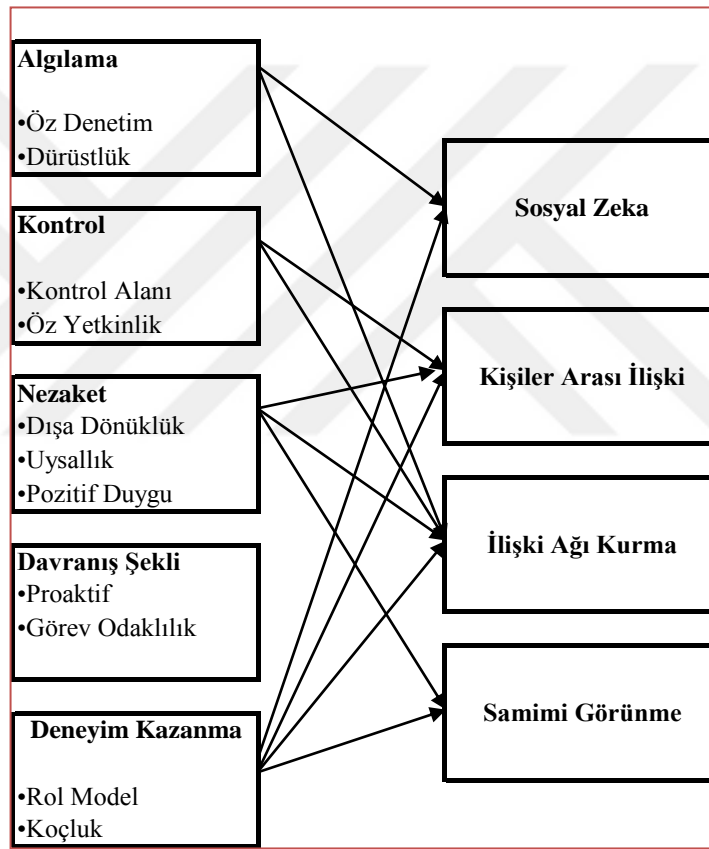
a) *Sosyal Zekâ (Açıkgözlülük)*: Politik becerilere sahip olan insanlar örgütteki diğer insanları, akıllı ve anlamlı bir şekilde gözlemler. Çeşitli sosyal durumlara karşı duyarlı davranarak oluşan her duruma kendini kolayca uyarlar. Sosyal zekâyaya sahip insanlar güçlü bir kavrayış ve yüksek öz benlik bilincine sahiptir. Kişilerle ilişki kurarken yaratıcı ve zeki davranır. Bu boyut politik beceriye sahip insanların kendisi ile başkalarını özdeşleştirirken, kendi başına bir şeyler elde etme kapasitesidir. Bu boyut bir çalışanın performansını değerlendirirken, çalışan ile etkileşimde kullanılması gereken bir boyuttur.

b) *Kişiler Arası Etki*: Politik becerileri yüksek insanlar, örgüt içindeki ve çevrelerindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratan, ince ve inandırıcı bir kişisel kabiliyete sahiptir. Bununla birlikte politik becerisi yüksek olan insan, belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için diğer bireylerin davranışlarına göre bir duruma uygun davranış sergileyebilir ve kendini yeni duruma alıştırebilir. Aynı zamanda diğer çalışanları da etkileyerek yeni duruma alıştırır. Bu boyuta esneklik boyutu da denebilir.

c) *İlişki Ağı Kurma Becerisi*: Politik beceri düzeyi yüksek olan insanlar çok kolay bir şekilde diğer insanlarla yeni arkadaşlıklar, ilişki ve iletişim kurma özellikleri yüksek insanlardır. Bu kişiler ileride kendi amaçlarını ve örgütün amaçlarını olumlu yönde etkileyebilecek durumlar için değerli, etkili ve varlıklı kişiler ile ilişki ağı ve koalisyonlar kurarak hem dostluklarını geliştirir hem de ilişkileri üzerinden hâkimiyet kurmaya çalışır.

d) *İçtenlik ve Samimi Görünme*: Politik becerileri yüksek olan insanlar yüksek düzeyde doğruluk, dürüstlük, özgünlük, samimiyet, açık görüşlülük, ileri görüşlülük, güvenilirlik ve içtenlik sergiler. Bu boyutta kişinin bu becerilerinin karşısındaki insanların algıları ve değerlendirmeleri için çok önemlidir. Bu kişiler hiçbir dışsal etken olmadan karşısındaki insanlar tarafından doğru algılandığında insanlarda güven duygusu ve ilham verici bir etki yaratır.

Ammeter ve diğerlerine (2002: 759-760) göre politik beceriler kişilerin mizacı, ruhsal durumları, kişilik ve kişisel becerileriyle yakından ilgilidir. Şekil 2.14’de bu ilişkinin birbirleri ile olan bağlantıları gösterilmektedir.

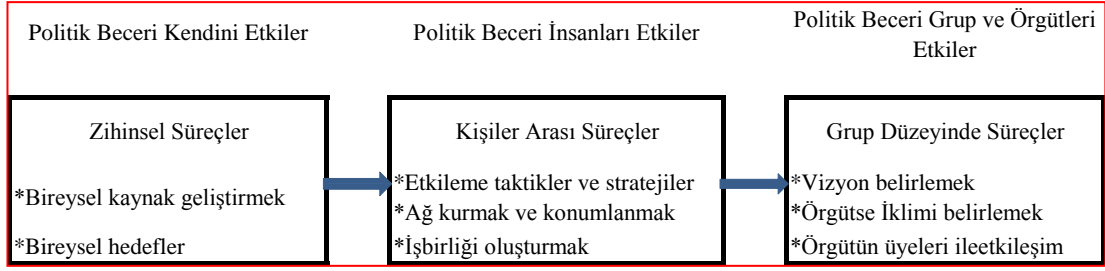


**Şekil 2. 14: Politik beceri boyutlarının ruhsal durum ve kişisel becerilerle ilişkisi (Ferris ve diğerleri, 2007: 297).**

### 2.3.5. Politik Becerilerin Etkileri

Politik beceriler, sosyal yetkinlikler, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara sahip olduğundan; zihinsel, kişiler arası ve gruplar seviyesinde süreçleri bir araya toplayan bir yapıdır (Atay, 2010: 71). Politik becerilerin, meta-teorik çerçevesi Şekil 2.15’de gösterilmiştir (Ferris ve diğerleri, 2007: 299-300; Atay, 2010: 71):





**Şekil 2. 15: Politik becerilerin meta-teorik çerçevesi (Ferris ve diğerleri, 2007: 300).**

### 2.3.5.1. Politik Becerilerin Bireysel Etkileri

Ferris ve diğerlerine (2007: 306) göre politik beceri başlı başına bir kaynaktır. Ancak ne zaman ve hangi durumlarda bu beceri aktif hale getirilirse, örgütte değerli kaynakları elde etmeyi sağlayan çok önemli kaynak işlevi görür. Bu nedenle bu beceri, kişisel kaynak geliştirmenin ve kişisel amaçlara kavuşmada etkili olur. Ferris ve diğerleri (2005: 127) politik becerilerin, kişilerin kendisi üzerindeki öz değerlendirmesini şekillendirdiğini, karşıdaki insanları ve durumları iyi okuyabildiklerinden ve bu bilgileri kullanarak, karşıdaki insanların kendisini olumlu değerlendirmeleri sağladığını belirtmektedir. Öz değerlendirme üzerindeki bu etki, çalışanların iş tutumlarına da yansır. Politik becerileri olan insanlar, stresli ortamlarda uyarıları ılımlı algıladıklarından, sakin bir özgüvenle daha az gerginlik yaşar. Bu insanlar çevrelerindeki stres faktörlerini tehdit olarak algılamazlar (Ferris ve diğerleri, 2007: 294).

### 2.3.5.2. Politik Becerilerin Kişiler Arası İlişkiler Üzerine Etkileri

Politik beceri işyerinde başkalarını başarılı biçimde etkileme kapasitesinin artırılmasıdır. Politik beceri oluşan yeni durumlara göre hangi taktik ve stratejilerin uygun olacağını belirlemektir. Ağ kurma ve konumlama açısından incelendiğinde de ağ oluşturma becerisi ve sosyal zekâ, sosyal bir ağın kurulmasında, etkili bir biçimde kurulmasını da etkiler (Atay, 2010: 72). Ferris ve diğerlerine (2007: 306) göre ise sosyal zekâ, bireylere sosyal etkileşimlerini anlayabilme ve doğru biçimde yorumlayabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca sosyal zekâ kendisi için planladığı amaçlara yönelik, karşıdaki insanlarla özdeşleşmenin de bir aracıdır.

### **2.3.5.3. Politik Becerilerin Gruplar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri**

Atay (2010: 73) politik becerilerin vizyon belirleme, örgüt iklimi oluşturma ve örgüt içi üyelerin etkileşimini kolaylaştırması bakımından çok önemli bir temel teşkil ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda karizma ile politik beceri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Karizma iyi geliştirilmiş bir politik beceri olarak görülebilir. Ferris ve diğerlerine (2007: 311) göre takım ikliminin oluşturulması, takımı oluşturan üyeler arasındaki bilişsel anlaşmaya dayanır. Takım iklimini doğru bir şekilde değerlendirmek için ise takım liderinin yüksek düzeyde politik beceriye sahip olmasına ve üyelerle etkili ilişkiye ihtiyacı vardır (Ferris ve diğerleri, 2007: 312).

Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas ve Ammeter (2004: 324-325) göre bir liderin politik becerileri, takımın diğer üyelerine güven, rahatlık ve destek aşladığı, ayrıca liderin takım üyeleri ile arasındaki etkileşimi etkili bir şekilde düzenlediği takdirde takım performansının da arttığı görülmektedir. Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter ve Buckley (2004) da politik becerinin, çalışanların reaksiyonları üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel destek algısını etkilediğini, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel güveni arttırdığını, örgütsel sinizmi ise azalttığını öne sürmektedir (Treadway ve diğerleri, 2004'den akt., Atay, 2010: 74).

### **2.3.6. Eğitim ve Öğretim Açısından Politik Beceriler**

Okul eğitim sistemlerinin üretim ve hizmet birimlerindedir. Okulda kazanılan davranışlarla eğitimin ortak hedefleri gerçekleştirilir. Bu bakımdan okulların yapı ve işleyişi belirlen amaçlar ve stratejilere de uyumlu olmak zorundadır (Sezgin, 2014: 88). Okullardaki eğitim ve öğretimin genel hedefi, devletin gelecek nesillerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak yetiştirilmelerini sağlamaktır. Okullardaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin başındaki kişiler ise okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin tutum ve davranışları başta öğrenciler ve öğretmenleri olmak üzere okulun tüm paydaşları üzerinde etkili olmaktadır (Kılıç, 2013: 27).

Okulların önceden belirlenmiş eğitsel amaçlarına ulaşmasına etki eden faktörlerden biride okuldaki insan kaynaklarının amaç doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Okulların insan kaynaklarının eğitsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesinde ise birçok etmen etkilidir. Bu etmenler arasında liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyum gibi çeşitli örgütsel davranışlar önemli bir yer tutmaktadır

(Özdemir ve Gören, 2015: 522). Atay (2010: 65-66), İnsanların başarılı biçimde etkileme potansiyeli olan gücün, eyleme dönüştürülme süreçlerini konu alan örgütsel politikanın, özellikle liderler açısından önemine vurgu yaparak, Pfeffer (1981) ve Mintzberg'in (1983) de yapmış oldukları çalışmalarda örgütlere politik bir bakış açısı kazandırmak için her bir örgütü politik arenalar olarak tanımladığını ve bu nedenle de liderlerin bir örgütte başarılı olabilmesi için politik becerilere sahip olması gerektiğini aktarmaktadır.

Yukarıda ki açıklamaları değerlendirdiğimizde okullarında birer örgüt olarak politik arenalar olduğunu ve okul müdürlerinin de eğitsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla politik becerilere sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz.

#### **2.4. İlgili Araştırmalar**

Bu kısımda araştırma konusuyla ilgili olarak yapılan yurtiçi ve yurt dışı çalışmalara örnekler verilecektir. Ancak alanyazın incelemesinde araştırma konusu olan liderlik stilleri (dönüşümcü-sürdürümcü-serbest bırakıcı) ile politik beceriler arasındaki ilişki ile ilgili yurt içinde araştırma bulunamamış, yurt dışında ise çok az sayıda çalışma bulunmuştur. Yapılan çalışmaların genellikle farklı liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sessizlik veya dışlanma konuları ile ilgili olduğu görülmüştür.

##### **2.4.1. Liderlik Stilleri İle İlgili Araştırmalar**

Cemaloğlu (2007) tarafından Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerindeki kamuya ait ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 500 öğretmenle yapılan araştırmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini incelemiş ve sonuçta öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeyi dönüşümcü liderlik şeklinde çıkmıştır. Onu sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik izlemiştir. Dönüşümcü liderlik stili ile örgüt sağlığı arasında pozitif, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgüt sağlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Cesur (2009) tarafından İstanbul ili Şişli ilçesindeki kamuya ait ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 168 öğretmenle yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiler çeşitli demografik

değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile demografik değişkenlerde cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve okulda çalışma süresi değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Sonuç olarak da liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Ulutaş (2010) tarafından İstanbul ili merkez ilçeleri Şişli, Sarıyer, Avcılar, Eyüp ve Kâğıthane'de ki kamuya ait ilköğretim okullarında görev yapan toplam 413 öğretmenle yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; dönüşümcü liderlik çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyet, kıdem, yaş ve branş değişkenleri arasında gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Dönüşümcü liderlikle kriz yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Çetinkaya (2011) tarafından Ankara ili merkez Altındağ, Çankaya, Mamak, Sincan, Etimesgut, Yenimahalle ve Gölbaşı ilçelerindeki kamuya ait ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 325 öğretmen ve 27 okul müdürü ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak sonra sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sıralanmıştır. Sonuç olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çelik (2013) tarafından İstanbul ili Bağcılar ve Bakırköy ilçelerindeki kamuya ait ilkokullarda görev yapan toplam 625 öğretmen ile yapılan araştırmasında; dönüşümcü liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları ile girişimcilik becerileri ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki, demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik becerileri ölçeğinin alt boyutları olan kendine güven, yenilik, risk alma ve başarı gereksinimi arasında pozitif yönlü, tolerans ve belirsizlik arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kaya (2014) tarafından Diyarbakır Merkez ilçelerindeki kamuya ait ilkokullarda görev yapan toplam 299 öğretmen ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; okul

müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyet, yaş ve kıdeme göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ilişkiler bulunarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Kılıç (2014) tarafından İstanbul ve Manila'da (Filipinler) resmi ve özel okullarda görev yapan toplam 340 okul öncesi öğretmeni ile yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında; liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişki çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi dönüşümcü liderlik olarak ortaya çıkmıştır. Liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş ve kıdeme göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Okul türü değişkenine göre ise özel okullar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü, anlamlı ilişkiler bulunarak liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir.

Judge ve Piccolo (2004) tarafından 93 kişi ile yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi ve çalışanların memnuniyeti, motivasyonları ve iş performansları üzerine etkilerini bulmaya yönelik yapılan bir araştırmada; yöneticilerin liderlik stilleri düzeyi sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğin çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve iş performansı ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Antonakis, Avalio ve Sivasubramaniam (2003) araştırmacıları tarafından yapılan ve okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığına yönelik analizleri sonucunda cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilemezken yaş değişkeninde gruplar arasında yaş düzeyi büyüdükçe anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Vugt, Jepson, Hart ve Cremer (2004) tarafından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık

gösterip göstermediğine yönelik araştırmalarında; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyi yüksek bulunmuş olup cinsiyet ve kıdem grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Wood (2004) tarafından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik düzeyleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çalışmada dönüşümcü liderlik ile politik beceriler arasında anlamlı ilişki tespit edilirken politik becerilerin sürdürümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderliği yordamadığı tespit edilmiştir.

Step (2000) tarafından da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik düzeyleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü lider olarak algılandığı, demografik değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiş ve dönüşümcü liderlik ile politik beceriler arasında anlamlı ilişki tespit edilirken politik becerilerin sürdürümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderliği yordamadığı tespit edilmiştir.

Suliman ve Iles (2000) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenler okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak algılamakta öğretmenlerin demografik değişkenlere göre cinsiyet ve kıdem değişkeninde gruplar arasında anlamlı farklılık yok iken yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen (2003) tarafından yapılan ve okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığına yönelik analizleri sonucunda cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilemezken yaş değişkeninde gruplar arasında yaş düzeyi büyüdükçe anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

#### **2.4.2.Politik Beceriler İle İlgili Araştırmalar**

Özdemir ve Gören (2016), tarafından Ankara ili Altındağ ilçesindeki kamuya ait ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerle yaptıkları araştırmalarında; öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin yüksek düzeyde demografik değişkenlerden cinsiyet, kıdem, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinden gruplar arasında

anlamli bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada politik beceri ve psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamli bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özdemir (2018) tarafından Anakara’da görev yapmakta olan 154 okul müdürü ile liderlik yönelimi ve politik beceriler üzerine yapmış olduğu araştırmada; politik beceriler ile liderlik yönelimi ölçeği alt boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerinin liderlik yönelimlerinde de politik becerilerin etkili olduğu görülmüştür.

Cingöz (2013) Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki 8 büyük işletmedeki 293 idari personel ile politik yeteneklerin ve öz yönlendirmenin kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmasında; politik beceri ile kariyer başarısı arasında pozitif yönlü ve anlamli bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca bu çalışmada, politik becerinin alt-boyutlarından ilişki ağı kurma becerisinin algılanan kariyer başarısı değişimini en yüksek düzeyde açıklayan boyut olduğu ancak sosyal zekâ, samimi görünme ve kişiler arası etki alt boyutlarının kariyer başarısı üzerinde anlamli etkilerinin olmadığını saptamıştır.

Çıtak’ın (2011) İstanbul ilinde farklı alanlarda faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde ki alt-orta- üst düzey yöneticilik pozisyonunda çalışmakta olan personellerle politik beceri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde gruplar arasında anlamli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Analizler sonucunda yöneticilerin politik becerilerinin örgütsel bağlılıklarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yıldıztaşı’nın (2017) Yalova ilindeki kamuya ait ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle politik beceriler ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında; öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin orta düzeyde, demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinde gruplar arasında anlamli bir farklılık olmadığını bulmuştur. Ayrıca politik beceriler ile tükenmişlik düzeyi arasında ise negatif yönlü anlamli ilişki tespit edilmiştir.

Atay (2010), politik beceri kavramının ortaya çıkışı, yapısal özellikleri ve ilişki süreçleri ile örgütsel alana yansımalarına yönelik olarak alanyazında yayınlanmış

makale ve kitaplardan yapmış olduğu bir araştırmasında; politik becerinin hem örgüt üzerinde hem de çalışanlar ve yöneticiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve ayrıca politik becerilerin geliştirilmesinin mümkün olduğunu ve politik becerilerin yönetim alanına farklı bir bakış açısı kazandıracağını vurgulamaktadır.

Öztürk'ün (2018) İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan imalat işletmelerinde çalışanlarla, stratejik düşünme ve politik becerilerin dönüşümcü liderlik üzerine etkilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu doktora tezi araştırmasında; stratejik düşünme ve politik becerilerin alt boyutlarıyla dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışların etkili olabilmesi ve örgütlerin sağlıklı bir şekilde dönüşüm gerçekleştirebilmeleri açısından politik becerilerin geliştirilmesinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır.

Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter ve Buckley (2004) yapmış oldukları bir araştırmada; liderlerin çalışanlarına yönelik yüksek düzeyde destek görüyorlarmış algısı yaratarak, onları politik becerileri ile etkileme yeteneklerini incelemiş ve bu araştırmalarında politik becerilerin çalışanları liderlerine daha bağlı ve üretken yaptığını, çalışanların güven duygusuna ve örgütsel bağlılığına katkı sağladığını tespit etmiştir.

Ammeter, Douglas, Hockwarter, Gardner ve Ferris (2002) yaptıkları araştırmada; liderlik davranışlarını politik bir bakış açısıyla ele almış, politik beceri düzeyi yüksek olan liderlerin, çalışanlar tarafından düşünülenin aksine manipülatif insanlar olarak görülmekten öteye geçip, ortak bir örgüt kültürü oluşturan etkili liderler olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir.

Davis ve Gardner (2004) yapmış oldukları bir çalışmada; politik becerilerin ve karizmanın liderlerin en önemli özelliklerinden olduğunu belirtmişler, politik beceri düzeyi yüksek olan liderlerin takipçileri ile etkili bir ilişki kurduklarını ve takipçilerinde olumsuz davranış algılarını azaltarak onlarda güven duygularını arttırdığını belirtmişlerdir.

Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony (2000) yapmış oldukları araştırmada; etkili bir lider üye iletişiminde liderin sahip olması gereken kritik özelliklerin başında politik



beceriler geldiğini ifade etmekte, politik beceri düzeyi yüksek olan liderlerin, ortam ne kadar politik olursa olsun, bu koşulları en uygun şekilde yönetebileceklerini ve takipçilerin güvenlerini kazanacaklarını belirtmektedirler.

Blickle, John, Ferris, Momm, Liu, Haag, Meyer ve Oerder (2011) de yapmış oldukları bir çalışmada; satış bölümünde görevli çalışanlar üzerinde politik beceriler ve iş performansı ilişkilerini incelemişlerdir. Sonuçta politik beceri düzeyi yüksek olan çalışanların kurmuş oldukları etkili iletişim ağı nedeniyle iş performanslarının yükseldiğini bu iş performansı artışının da aynı zamanda satış ve pazarlamayı da arttırdığını belirtmişlerdir.

Blickle, Meurs, Wihler, Ewen ve Peiseler (2014) politik becerilerin liderler tarafından algılanan karizma, dönüşümcü liderliği dönüşümcü-karizmatik liderlik olarak ele aldıkları araştırmalarında; liderler ve takipçileriyle çalışmış hem liderlerden hem de takipçilerin liderleri hakkında görüşlerine başvurmuş oldukları araştırmanın sonucunda, politik beceri düzeyleri yüksek olan liderlerin karizmalarının yükseldiğini yükselen karizmanın da dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkililiğini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Ewen, Wihler, Blickle, Oerder, Ellen, Douglas ve Ferris (2013) politik becerilerin dönüşümcü ve işlemsel liderlik üzerindeki etkilerine yönelik yapmış oldukları araştırmada; politik becerilerin dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Politik becerilerin eğitimle, sosyalleşmeyle ve tecrübe ile geliştirilebileceğini ve bu gelişiminde dönüşümcü liderlik becerilerine olumlu yönde etki yapacağını belirtmişlerdir.

Brouer, Chiu ve Wang (2016) yapmış oldukları bir araştırmada; yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile politik becerilerinin çalışanların iş performansına etkilerini incelemiş ve sonuçta politik becerilerin ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca politik becerilerin sadece liderliğin ortaya çıkmasına değil, etkililiğine yönelik katkıları vurgulamışlardır. Politik becerilere yüksek olan dönüşümcü liderlerin; amaçlanan vizyona ulaşılabilmesi için çalışanlara kişisel destekler veren, onlara danışmanlık yapan; beklediği yüksek verimi elde edebilmek için onları güdüleyen; sosyal becerileri yardımıyla ortamı doğru algılayıp yorumlayabilen, çalışanların gereksinimlerini gözetip gerektiğinde risk alabilen liderler olduklarını belirtmişlerdir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın modeli, çalışma grubu ile verilerin toplanması ve veri toplama araçları ile toplanan verilerin analizi hakkında bilgiler verilecektir.

### 3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, kamu okullarında görev yapan kadrolu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi ve seviyelerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırmadır. Araştırma, belli bir evrenden onu temsil eden örneklem grubundan belirli bir konuda bilgi elde etmek için yapılan inceleme ve soruşturma araştırmadır. Bu araştırmada tarama türlerinden ilişkisel tarama türü kullanılmıştır.

Durumlar, olgular ve olaylar arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırmalar genellikle ilişkisel taramadır. İlişkisel ve nedensel karşılaştırma yöntemleri de ilişkisel tarama türüne örneklerdir. İlişkisel taramalar neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucu değişkenler arasında tespit edilen ilişkiler, araştırmacıların konuyla ilgili olarak tahminlerde bulunmasını sağlar. İlişkisel tarama yöntemi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek mevcut durumların daha iyi anlaşılmasını sağlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 23-24).

### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışmanın evreni, Tekirdağ ili genelinde kamu okullarında görev yapmakta olan toplam 10806 (Tekirdağ MEB, 2017) kadrolu öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmada, örnekleme yöntemlerinden olasılıklı küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin tespitinde Büyüköztürk ve diğerleri (2016: 98)  $\alpha=.05$  düzeyinde 10806 elamanlı evren için 370 örneklemin yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada alt sınır 370 olarak belirlenmiştir.

Tekirdağ ili genelinde farklı türlerdeki kamu okullarında görev yapan öğretmenlere ulaşabilmek amacıyla tüm okullara Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından DYS üzerinden araştırmayla ilgili resmi yazılar gönderilmiş olup ayrıca araştırmacı

tarafından da öğretmenlere ölçekler ulaştırılmıştır. Geriye dönen toplam 647 ölçekten hatalı, eksik ya da tutarsızlığı belirlenen 54 ölçek elenmiş ve geriye kalan toplam 593 ölçek değerlendirmeye alınarak örnekleme oluşturmuştur.

**Tablo 3. 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Gruplar</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	354	59,7
	Erkek	239	40,3
<b>Yaş</b>	20-30	194	32,7
	31-40	239	40,3
	41-50	104	17,5
	51 ve üstü	56	9,4
<b>Kıdem</b>	1-5 Yıl	197	33,2
	6-10 Yıl	153	25,8
	11-15 Yıl	91	15,3
	16-20 Yıl	61	10,3
	21 yıl ve üstü	91	15,3
<b>Branş</b>	Okulöncesi	60	10,1
	Sınıf Öğretmeni	141	23,8
	Genel ve Kültür Dersi	341	57,5
	Meslek Dersi	51	8,6
<b>Okul Türü</b>	Anaokulu	53	8,9
	İlkokul	145	24,5
	Ortaokul	200	33,7
	Lise	195	32,9
	<b>Toplam</b>	<b>593</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.1'e göre araştırmaya 593 öğretmen katılmış olup bunların yüzde 59,7'si kadın, yüzde 40,3'ü ise erkektir. Öğretmenlerin, yüzde 32,7'si 20-30, yüzde 40,3'ü 31-40, yüzde 17,5'i 41-40 ve yüzde 9,4'ü 51 ve üstü yaş seviyesindedir. Öğretmenlerin yüzde 33,2'si 1-5 yıl, yüzde 25,8'i 6-10 yıl, yüzde 15,3'ü 11-15 yıl, yüzde 10,3'ü 16-20 yıl, yüzde 15,3'ü 21 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadır. Branş bazında en fazla genel ve kültür dersi öğretmeni (%57,5) bulunurken, bunu sırasıyla sınıf öğretmeni (%23,8), okulöncesi öğretmeni (%10,1) ve meslek dersi öğretmeni (%8,6) izlemektedir. Okul düzeyi açısından ise en fazla ortaokulda görev yapan öğretmen (%33,7) bulunurken, bunu sırasıyla lise (%32,9), ilkokul (%24,5) ve anaokulu (%8,9) izlemektedir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerinin toplanmasında Kişisel Bilgiler Formu, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) ve Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ) olmak üzere toplam üç bölümden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin izinleri önceden alınmış ve uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasında tamamen gönüllülük esas alınarak elde edilen veriler gizli tutulmuştur.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu**

Kişisel bilgiler formunda araştırmamıza katılan öğretmenlere yaşları, cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, branşları ve görev yaptığı okul türleri ile ilgili bilgiler sorulmuştur.

#### **3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ)**

Araştırmada Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği kendilerinden izin alınarak uygulanmıştır. Akan, Yıldırım ve Yalçın'a (2014: 409) göre, Liderlik Stilleri Ölçeği'nin iç tutarlık güvenilirlik katsayısını bulmak için ölçeğin her bir faktörünün Cronbach's-Alfa güvenilirlik katsayısı, Spearman-Brown korelasyon katsayısı ve test tekrar test yöntemiyle belirlenen korelasyon katsayısı hesaplanarak, dönüşümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0.96, Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0.95, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,92, sürdürümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0.85, Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0.81, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.79, serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0.82, Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0.77, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014: 409-410) geliştirmiş oldukları, otuz beş (35) maddelik Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ)'nin her biri ayrı ayrı değerlendirilen üç alt boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik olarak isimlendirilen birinci alt boyutta 1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34. Ve 35. maddeler olmak üzere yirmi (20) maddenin, serbest bırakıcı liderlik olarak isimlendirilen ikinci boyutta 2., 9., 12., 13., 17., 26., 31. ve 33. maddeler olmak üzere sekiz (8) maddenin, sürdürümcü liderlik olarak isimlendirilen üçüncü boyutta 3., 5., 7., 18., 21., 28. ve 29. maddeler olmak üzere yedi (7) maddenin bulunduğu aktarmaktadırlar. 5'li likert tipinde geliştirilen ölçekte birinci alt boyut olan dönüşümcü liderlikten alınabilecek minimum puanın 20, maksimum puanın

100, ikinci alt boyut olan serbest bırakıcı liderlikten alınabilecek minimum puanın 8, maksimum puanın 40, üçüncü alt boyut olan sürdürücü liderlikten alınabilecek minimum puanın 7, maksimum puanın 35 olduğunu ve Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) her bir alt boyutunun ayrı bir ölçek olarak değerlendirilen bir ölçek olduğunu belirterek devamla OMLSÖ'nün psikometrik ölçümlerinden elde edilen sonuçlara göre açıkladığı varyansın %54.19 olduğu, sırasıyla dönüşücü, serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik boyutlarının açıkladığı varyansın %37.4, %12.45, %4.3 olduğunu, üç ölçme modelinin de DFA ile kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiğini, iç tutarlık güvenilirlik katsayılarının kabul edilen sınırlarda olduğunu belirtmişlerdir.

OMLSÖ 5'li likert tipinde geliştirilmiş olup puanlama kriterleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

<u>Cevap</u>	<u>Puan Değeri</u>
Kesinlikle katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle katılıyorum	5

### **3.3.3. Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ)**

Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ) Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş olup Özdemir ve Gören (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Özdemir ve Gören (2015) PBÖ'nin Türkçe uyarlaması kapsamında ölçek geliştiricilerinden izin alındığını ve ardından ölçek maddelerinin bir İngiliz dili uzmanı tarafından Türkçeye çevrildiğini Türkçeye çevirisi yapılan on sekiz maddenin tekrar başka bir İngiliz dili uzmanı tarafından tekrar İngilizceye çevrildiğini ve son olarak orijinal ölçek ile Türkçeden İngilizceye çevirisi yapılan formda yer alan maddelerin dil uzmanları tarafından anlam yönünden karşılaştırıldığını ve maddeler arasında anlam yönünden bir farklılık olmadığını aktarmaktadır. Daha sonra iki konu alanı uzmanından maddelere ilişkin uygunluk görüşü alındığını, Türkçe form dil ve anlatım yönünden de bir Türk dili uzmanı tarafından da incelendiğini ve on sekiz maddelik ölçek taslağına son halinin verildiğini belirtmektedirler.

PBÖ'nün güvenilirlik çalışması kapsamında Özdemir ve Gören (2015), Cronbach's Alpha katsayısı hesaplamışlardır. Yapılan hesaplamalar sonrasında PBÖ'nün Cronbach's Alpha değerinin .94 olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları ise; *İlişki Ağı Kurma Becerisi* (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddeler) boyutu için .86, *Kişilerarası Etki* (15, 16, 17 ve 18. Maddeler) boyutu için .92, *Sosyal Zeka* (10, 11, 12, 13 ve 14.Maddeler) boyutu için .87 ve *Samimi Görünme* ( 7, 8 ve 9.Maddeler) boyutu için .88 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre PBÖ'nün dört boyutlu Türkçe versiyonunun güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

PBÖ “hiç katılmıyorum” ile ‘tamamen katılıyorum’ arasında değer alan yedi dereceli Likert tipi bir ölçektir. Katılımcıların ölçekten yüksek puan alması, politik becerilerinin fazla olduğu şeklinde yorumlanırken, düşük puanlar, katılımcıların politik becerilerinin az olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Puanlama kriterleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

<u>Cevap</u>	<u>Puan Değeri</u>
Hiç katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kısmen Katılıyorum	3
Katılıyorum	4
Oldukça katılıyorum	5
Güçlü bir şekilde katılıyorum	6
Tamamen katılıyorum	7

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçekler vasıtasıyla toplan veriler bilgisayar ortamında Excel tabloları şekline dönüştürülerek elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak dağılımların normalliğinin denetlenmesi için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testleri yapılmıştır.

**Tablo 3. 2: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Analizi**

Puanlar	N	$\bar{x}$	SS	Skewness		Kurtosis	
				Değer	Sh $_{\bar{x}}$	Değer	Sh $_{\bar{x}}$
İlişki_ağı	593	4.93	1.41	-.127	.100	-.952	.200
Samimi_gör	593	5.22	1.48	-.281	.100	-.916	.200
Sosyal_zeka	593	4.50	1.42	.251	.100	-.934	.200
Kişiler_arası	593	5.04	1.58	-.244	.100	-1.027	.200
Sürdürümcü_lid	593	2.70	.58	.068	.100	.021	.200
Dönüşümcü_lid	593	3.95	.68	-.784	.100	1.358	.200
Serbest_bırakıcı	593	2.08	.73	.812	.100	.668	.200
Politik_toplam	593	4.89	1.37	-.067	.100	-1.083	.200

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin PBÖ ve OMLSÖ’nün alt boyutlarına ait puanların dağılımlarının normal olup olmadığına yönelik yapılan Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) analizleri sonucunda dağılımların  $p < .05$  için Skewness değerlerinin +1,-1 aralığında; Kurtosis değerlerinin ise +1.50, -1.50 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle analiz sonucuna göre ölçeklerimize ait puanların dağılımı normal sayılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013’den akt., Erbay ve Beydoğan, 2017: 250).

Dağılımların normal olduğunun görülmesi üzerine araştırmanın alt problemlerine ilişkin analizler için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. OMLSÖ ve PBÖ’den alınan puanların tanımlanması için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ’den aldıkları puan karşılaştırmalarında için bağımsız gruplar için *t* Testi yapılmıştır. Farklı yaşlara, kıdemlere, branşlara ve okul türlerine sahip öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ’den aldıkları puanların karşılaştırılması için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. OMLSÖ ve PBÖ’den alınan puanlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Son olarak, politik becerilerin okul müdürlerinin liderlik stillerini yordayıp yordamadığını belirlemek için ise Basit Regresyon analizi kullanılmıştır.

5'li ve 7'li Likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesi aşamasında puan aralıkları ve değerlendirilme düzeyleri aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir.

**Tablo 3. 3: 7'li Likert Ölçek Değerlendirmesi**

<b>PUAN ARALIĞI</b>	<b>DÜZEY</b>
1.00 - 1.84	Çok Düşük
1.85 - 2.69	
2.70 - 3.54	
3.55 - 4.39	Orta
4.40 - 5.24	
5.25 - 6.09	
6.10 - 7.00	Çok Yüksek

**Tablo 3. 4: 5'li Likert Ölçek Değerlendirmesi**

<b>PUAN ARALIĞI</b>	<b>DÜZEY</b>
1.00 - 1.79	Çok Düşük
1.80 - 2.59	Düşük
2.60 - 3.59	Orta
3.60 - 4.19	Yüksek
4.20 - 5.00	Çok Yüksek



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizine yer verilmiştir. Öncelikle araştırmada yer alan katılımcıların OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarına ilişkin vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakılacak sonra demografik bilgilerde yer alan değişkenlere göre öğretmen algılarına göre elde edilen OMLSÖ puanları ve PBÖ puanlarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı, eğer farklılaşma varsa hangi gruplara arasında farklılaşmanın olduğuna bakılacak ve son olarak da liderlik stilleri puanları ile politik beceriler puanları arasındaki ilişkiler ve politik becerilerin okul müdürlerinin liderlik stillerini yordayıp yordamadığına bakılıp yorumlanacaktır.

#### 4.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırma grubunun OMLSÖ ve PBÖ'nün Alt Boyutlarından elde edilen puanların ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır (Bkz. Tablo 4.1).

**Tablo 4. 1: OMLSÖ ve PBÖ'nün Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Puan	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
Politik_Toplam	593	4.89	1.37
İlişki Ağı Kurma	593	4.93	1.41
Samimi Görünme	593	5.22	1.48
Sosyal Zekâ	593	4.50	1.42
Kişilerarası İlişkiler	593	5.04	1.58
Dönüşümcü Liderlik	593	3.95	.68
Sürdürümcü Liderlik	593	2.70	.58
Serbest Bırakıcı Liderlik	593	2.08	.73

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarına ait öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlar sonucu toplam politik becerilerin aritmetik ortalaması  $\bar{X}$ = 4.89 (standart sapması *ss*= 1.37); İlişki ağı kurma puanları ortalaması  $\bar{X}$ = 4.93

(standart sapması ss= 1.41); kişiler arası ilişkiler puanları ortalaması  $\bar{X}$ = 5.04 (standart sapması ss= .1.58); sosyal zeka puanlarının ortalaması  $\bar{X}$ = 4.50 (standart sapması ss= .1.42); samimi görünme puanlarının ortalaması  $\bar{X}$ = 5.22 (standart sapması ss= .1.48); sürdürücü liderlik puanlarının ortalaması  $\bar{X}$ = 2.70 (standart sapması ss= .58); serbest bırakıcı liderlik puanlarının ortalaması  $\bar{X}$ = 2.08 (standart sapması ss= .73) ve dönüşücü liderlik puanları ortalamasının  $\bar{X}$ = 3.95 (standart sapması ss= .68) olarak bulunmuştur.

#### 4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması

Kadın ve erkek öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan bağımsız gruplarda *t* testi sonuçları Tablo 4.3 ve Tablo 4.4'te yer almaktadır.

**Tablo 4. 2: Kadın ve Erkek Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
İlişki Ağ Kurma	Kadın	354	28.78	8.33	-3.015	.003
	Erkek	239	30.88	8.29		
Samimi Görünme	Kadın	354	15.26	4.40	-2.710	.007
	Erkek	239	16.26	4.43		
Sosyal Zekâ	Kadın	354	21.77	7.07	-3.177	.002
	Erkek	239	23.63	6.85		
Kişilerarası İlişkiler	Kadın	354	19.35	6.16	-4.062	.000
	Erkek	239	21.45	6.19		
Politik Beceriler	Kadın	354	85.15	24.31	-3.482	.001
	Erkek	239	92.23	24.21		

Tablo 4.2'de yer alan bulgulara göre, kadın ve erkek öğretmenlerin PBÖ'nün bütünü ile ilişki ağı kurma, samimi görünme, sosyal zeka ve kişilerarası ilişkiler alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.01$ ). Tüm alt gruplarda erkek öğretmenlerin puan ortalaması, kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından yüksektir. Buna göre erkek öğretmenler okul müdürlerinin politik becerilerini kadın öğretmenlerden yüksek algılamaktadır.

**Tablo 4.3: Cinsiyetlere Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sürdürümcü	Kadın	354	18.96	3.99	.169	.866
Liderlik	Erkek	239	18.90	4.02		
Dönüşümcü	Kadın	354	78.32	13.09	-1.538	.125
Liderlik	Erkek	239	80.05	13.88		
Serbest Bırakıcı	Kadın	354	14.23	4.90	-1.492	.136
Liderlik	Erkek	239	14.86	5.32		

Tablo 4.3'de yer alan bulgulara göre, kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına göre anlamlı fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algıları açısından bir fark bulunmamaktadır.

#### **4.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması**

Yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'de yer almaktadır.

Tablo 4.4'de yer alan bulgulara göre, yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, ilişki ağı kurma ve samimi görünme alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > .05$ ). Bununla birlikte, yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, sosyal zeka alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < .05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla post-hoc testi olarak uygulanan Bonferroni testi sonucuna göre, 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30, 31-40 ile 51 ve üstü olan grupların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p < .05$ ). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

**Tablo 4. 4: Yaşlara Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
İlişki Ağı Kurma	A-20-30	194	28.97	8.22	1.860	.135	--
	B-31-40	239	29.47	8.67			
	C-41-50	104	31.32	7.86			
	D-51 ve üstü	56	29.42	8.29			
Samimi Görünme	A-20-30	194	15.43	4.24	1.076	.359	--
	B-31-40	239	15.57	4.55			
	C-41-50	104	16.36	4.61			
	D-51 ve üstü	56	15.61	4.23			
Sosyal Zekâ	A-20-30	194	21.78	6.73	4.771	.003	C>A-B-D
	B-31-40	239	22.35	7.06			
	C-41-50	104	24.78	7.21			
	D-51 ve üstü	56	21.57	6.92			
Kişilerarası İlişkiler	A-20-30	194	19.52	6.05	3.494	.015	C>A
	B-31-40	239	20.04	6.44			
	C-41-50	104	21.92	6.13			
	D-51 ve üstü	56	19.96	5.98			
Politik Becerileri	A-20-30	194	85.67	23.51	3.076	.027	C>A
	B-31-40	239	87.46	25.08			
	C-41-50	104	94.39	24.68			
	D-51 ve üstü	56	86.57	23.58			

Yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, kişilerarası ilişkiler alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Bonferroni testi sonucuna göre, 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30 yaş grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Son olarak, yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, PBÖ'nün bütününden aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Bonferroni testi sonucuna göre, 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30 yaş grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ). Sonuçlara genel olarak bakıldığında, 41-50 yaş gurubu öğretmenlerin okul

müdürlerinin politik becerilerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek algıladıkları söylenebilir.

**Tablo 4. 5: Yaşlara Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
Sürdürümcü Liderlik	A-20-30	194	18.96	3.61	3.805	.010	D>B
	B-31-40	239	18.38	4.32			
	C-41-50	104	19.52	4.03			
	D-51 ve üstü	56	20.07	3.47			
Dönüşümcü Liderlik	A-20-30	194	77.94	12.17	2.830	.038	C>A
	B-31-40	239	78.76	14.72			
	C-41-50	104	82.36	13.16			
	D-51 ve üstü	56	77.58	11.49			
Serbest Bırakıcı Liderlik	A-20-30	194	14.71	5.02	1.750	.156	--
	B-31-40	239	14.03	5.28			
	C-41-50	104	15.31	5.25			
	D-51 ve üstü	56	14.14	3.76			

Tablo 4.5'de görüldüğü üzere, yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, sürdürümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 51 ve üstü yaş grubunun puan ortalaması, 31-40 yaş grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Benzer şekilde, yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30 yaş grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Son olarak, yaş grupları 20-30, 31-40, 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenler arasında, serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

#### 4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması

Kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (Tek yönlü ANOVA) sonuçları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 6: Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Kıdem	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
İlişki Ağı Kurma	A-1-5 Yıl	197	28.82	7.78	4.145	.003	B-E> C
	B- 6-10 Yıl	153	30.57	8.84			
	C- 11-15 Yıl	91	27.31	9.19			
	D- 16-20 Yıl	61	30.51	7.51			
	E- 21 yıl ve üstü	91	31.54	7.90			
Samimi Görünme	A-1-5 Yıl	197	15.51	4.14	2.490	.042	E> C
	B- 6-10 Yıl	153	15.93	4.54			
	C- 11-15 Yıl	91	14.61	4.68			
	D- 16-20 Yıl	61	15.71	4.12			
	E- 21 yıl ve üstü	91	16.59	4.67			
Sosyal Zekâ	A-1-5 Yıl	197	21.81	6.82	3.849	.004	E>A-C
	B- 6-10 Yıl	153	23.15	7.08			
	C- 11-15 Yıl	91	20.81	6.84			
	D- 16-20 Yıl	61	23.01	7.22			
	E- 21 yıl ve üstü	91	24.36	7.04			
Kişilerarası İlişkiler	A-1-5 Yıl	197	19.79	5.87	6.107	.000	E>A-C B>C
	B- 6-10 Yıl	153	20.61	6.53			
	C- 11-15 Yıl	91	18.09	6.48			
	D- 16-20 Yıl	61	20.19	5.83			
	E- 21 yıl ve üstü	91	22.46	5.94			
Politik Becerileri	A-1-5 Yıl	197	85.92	22.99	4.615	.001	E>A-C B>C
	B- 6-10 Yıl	153	90.25	25.36			
	C- 11-15 Yıl	91	80.84	25.56			
	D- 16-20 Yıl	61	89.41	23.12			
	E- 21 yıl ve üstü	91	94.96	24.10			

Tablo 4.6' ya göre mesleki kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin Politik Beceriler Ölçeği'nin bütünü ile ilişki ağı kurma, samimi görünme, sosyal zeka ve kişilerarası ilişkiler alt boyutlarından aldıkları puanlar arasından fark olduğu görülmektedir. Birinci olarak, kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, ilişki ağı kurma

alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 6-10 yıl ile 21 ve üzeri yıl gruplarının puan ortalaması, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

İkincisi, kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, samimi görünme alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 21 ve üzeri yıl grubunun puan ortalaması, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Üçüncüsü, kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, sosyal zeka alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 21 ve üzeri yıl grubunun puan ortalaması, 1-5 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ) (Tablo 4.6).

Dördüncüsü, kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, kişilerarası ilişkiler alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 21 ve üzeri yıl grubunun puan ortalaması, 1-5 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Ek olarak, 6-10 yıl grubunun puan ortalaması da, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ) (Tablo 4.6).

Son olarak, kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, PBÖ'nün bütününden aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu

tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 21 ve üzeri yıl grubunun puan ortalaması, 1-5 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Ek olarak, 6-10 yıl grubunun puan ortalaması da, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ) (Tablo 4.6).

**Tablo 4. 7: Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Kıdem	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
Sürdürümcü Liderlik	A-1-5 Yıl	197	18.96	3.69			
	B- 6-10 Yıl	153	17.82	4.31			
	C- 11-15 Yıl	91	19.51	4.63	5.071	.001	B<C-D-E
	D- 16-20 Yıl	61	20.03	3.54			
	E- 21 yıl ve üstü	91	19.45	3.31			
Dönüşümcü Liderlik	A-1-5 Yıl	197	78.77	11.54			
	B- 6-10 Yıl	153	78.90	14.07			
	C- 11-15 Yıl	91	75.97	16.77	3.420	.009	E>C
	D- 16-20 Yıl	61	78.47	12.52			
	E- 21 yıl ve üstü	91	83.15	12.23			
Serbest Bırakıcı Liderlik	A-1-5 Yıl	197	14.61	4.84			
	B- 6-10 Yıl	153	13.88	5.13			
	C- 11-15 Yıl	91	14.58	6.04	.827	.508	--
	D- 16-20 Yıl	61	15.01	4.83			
	E- 21 yıl ve üstü	91	14.80	4.61			

Tablo 4.7'ye göre, mesleki kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, sürdürümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 6-10 yıl kıdem grubunun puan ortalaması, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Benzer şekilde, mesleki kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, 21 yıl ve üstü grubunun puan ortalaması, 11-15 yıl grubunun



puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer kıdem grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Son olarak, mesleki kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler arasında, serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

#### 4.5. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması

Branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (Tek yönlü ANOVA) sonuçları Tablo 4.8 ve Tablo 4.9'da yer almaktadır.

**Tablo 4. 8: Branşlarına Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Branş	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
İlişki Ağı Kurma	A-Okulöncesi	60	31.56	7.78	2.890	.035	A>D
	B-Sınıf Öğretmeni	141	29.77	8.43			
	C-Genel ve Kültür	341	29.64	8.29			
	D-Meslek Dersi	51	26.92	8.94			
Samimi Görünme	A-Okulöncesi	60	16.98	4.01	2.976	.031	A>D
	B-Sınıf Öğretmeni	141	15.54	4.28			
	C-Genel ve Kültür	341	15.66	4.44			
	D-Meslek Dersi	51	14.51	5.04			
Sosyal Zekâ	A-Okulöncesi	60	23.10	6.43	.682	.564	--
	B-Sınıf Öğretmeni	141	22.31	7.23			
	C-Genel ve Kültür	341	22.67	7.02			
	D-Meslek Dersi	51	21.37	7.31			
Kişilerarası İlişkiler	A-Okulöncesi	60	20.46	5.58	.935	.423	--
	B-Sınıf Öğretmeni	141	20.05	5.95			
	C-Genel ve Kültür	341	20.41	6.37			
	D-Meslek Dersi	51	18.88	7.03			
Politik Becerileri	A-Okulöncesi	60	92.11	21.64	1.711	.164	---
	B-Sınıf Öğretmeni	141	87.68	24.32			
	C-Genel ve Kültür	341	88.36	24.58			
	D-Meslek Dersi	51	81.74	26.96			

Tablo 4.8'e göre branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenler arasında, ilişki ağı kurma alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, okulöncesi grubunun puan ortalaması, meslek dersi

grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer branş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenler arasında, samimi görünme alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, okulöncesi grubunun puan ortalaması, meslek dersi grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer branş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ). Son olarak, branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenler arasında, sosyal zeka, kişilerarası ilişkiler alt boyutları ile PBÖ'nün bütününden aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4. 9: Branşlarına Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Branş	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
Sürdürümcü Liderlik	A-Okulöncesi	60	17.25	4.34	5.214	.001	A<B-C-D
	B-Sınıf Öğretmeni	141	19.04	4.07			
	C-Genel ve Kültür	341	19.01	3.81			
	D-Meslek Dersi	51	20.11	4.21			
Dönüşümcü Liderlik	A-Okulöncesi	60	82.68	10.12	3.917	.009	A>D
	B-Sınıf Öğretmeni	141	77.70	12.89			
	C-Genel ve Kültür	341	79.56	13.69			
	D-Meslek Dersi	51	74.72	15.31			
Serbest Bırakıcı Liderlik	A-Okulöncesi	60	12.11	4.19	6.871	.000	A<B-C-D
	B-Sınıf Öğretmeni	141	14.43	4.94			
	C-Genel ve Kültür	341	14.65	5.03			
	D-Meslek Dersi	51	16.31	5.82			

Tablo 4.9'a göre, branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenler arasında, sürdürümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, okulöncesi grubunun puan ortalaması, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer branş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Benzer şekilde, branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenler arasında, dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, okulöncesi grubunun puan ortalaması, meslek dersi grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir ( $p<.05$ ). Diğer branş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Son olarak, branşları okulöncesi, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi olan öğretmenler arasında, serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, okulöncesi grubunun puan ortalaması, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer branş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

#### **4.6. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerilerinin Karşılaştırılması**

Görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenlerin OMLSÖ ve PBÖ'nün alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.10 ve Tablo 4.11'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 10: Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Okul Türü	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
İlişki Ağı Kurma	A-Anaokulu	53	31.86	7.87	5.375	.001	C<A-D
	B-İlkokul	145	30.17	8.48			
	C-Ortaokul	200	27.82	8.65			
	D-Lise	195	30.48	7.83			
Samimi Görünme	A-Anaokulu	53	17.13	3.88	4.964	.002	C<A-D
	B-İlkokul	145	15.65	4.28			
	C-Ortaokul	200	14.85	4.61			
	D-Lise	195	16.12	4.38			
Sosyal Zekâ	A-Anaokulu	53	23.39	6.39	1.225	.300	---
	B-İlkokul	145	22.51	7.28			
	C-Ortaokul	200	21.83	7.47			
	D-Lise	195	23.01	6.52			
Kişilerarası İlişkiler	A-Anaokulu	53	20.66	5.45	4.517	.004	C<D
	B-İlkokul	145	20.25	5.99			
	C-Ortaokul	200	18.99	6.67			
	D-Lise	195	21.26	6.04			
Politik Becerileri	A-Anaokulu	53	93.05	21.37	4.009	.008	C<D
	B-İlkokul	145	88.58	24.39			
	C-Ortaokul	200	83.47	26.07			
	D-Lise	195	90.86	23.11			

Tablo 4.10'a göre, görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, ilişki ağı kurma alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, ortaokul grubunun puan ortalaması, anaokulu ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer okul grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, samimi görünme alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, ortaokul grubunun puan ortalaması, anaokulu ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer okul grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

Görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, kişilerarası ilişkiler alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, ortaokul grubunun puan ortalaması, lise grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer okul grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ) (Tablo 4.10).

Görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, PBÖ'nün bütününden aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, ortaokul grubunun puan ortalaması, lise grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p<.05$ ). Diğer okul grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ) (Tablo 4.10).

Son olarak, görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, sosyal zeka alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>.05$ ) (Tablo 4.10).

**Tablo 4. 11: Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin OMLSÖ'nün Alt Boyutlarına Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılması**

	Okul Türü	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Bonferroni
Sürdürümcü Liderlik	A-Anaokulu	53	17.16	4.44	3.892	.009	A<B-C-D
	B-İlkokul	145	19.02	4.04			
	C-Ortaokul	200	19.09	4.07			
	D-Lise	195	19.19	3.67			
Dönüşümcü Liderlik	A-Anaokulu	53	82.71	10.36	2.406	.066	---
	B-İlkokul	145	78.15	12.88			
	C-Ortaokul	200	77.79	14.12			
	D-Lise	195	79.92	13.69			
Serbest Bırakıcı Liderlik	A-Anaokulu	53	12.11	4.12	5.052	.002	A<C-D
	B-İlkokul	145	14.24	4.97			
	C-Ortaokul	200	15.05	5.27			
	D-Lise	195	14.73	5.03			

Tablo 4.11'e göre, görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, sürdürümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi

sonucuna göre, anaokulu grubunun puan ortalaması, ilkokul, ortaokul ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p < .05$ ). Diğer okul grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

Benzer şekilde, görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < .05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek amacıyla yapılan post hoc testlerinden Bonferroni testi sonucuna göre, anaokulu grubunun puan ortalaması, ortaokul ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür ( $p < .05$ ). Diğer branş grupları arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

Son olarak, görev yaptıkları okul anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olan öğretmenler arasında, dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

#### 4.7. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki

OMLSÖ'nün alt boyutları ile PBÖ'nün bütünü ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

**Tablo 4. 12: OMLSÖ'nün Alt Boyutları ile PBÖ'nün Bütünü ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

		1	2	3	4	5	6	7
İlişki Ağı Kurma	r							
	p							
Samimi Görünme	r	.860**						
	p	.000						
Sosyal Zekâ	r	.817**	.781**					
	p	.000	.000					
Kişilerarası İlişkiler	r	.861**	.859**	.836**				
	p	.000	.000	.000				
Sürdürümcü Liderlik	r	-.349**	-.375**	-.230**	-.343**			
	p	.000	.000	.000	.000			
Dönüşümcü Liderlik	r	.732**	.741**	.635**	.751**	-.468**		
	p	.000	.000	.000	.000	.000		
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	-.557**	-.563**	-.412**	-.494**	.582**	-.699**	
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Politik Beceriler	r	.953**	.919**	.922**	.947**	-.341**	.759**	-.537**
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Tablo 4.12'ye göre, sürdürümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönde .468 düzeyinde anlamlı, sürdürümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönde .582 düzeyinde anlamlı ve dönüşümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönde .699 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p < .01$ ). Sürdürümcü liderlik ile ilişki ağı kurma (-.349), samimi görünme (-.375), sosyal zekâ (-.230), kişilerarası ilişkiler (-.343) ve PBÖ'nün bütünü (-.342) ile arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p < .01$ ). Sonuçlara genel olarak bakıldığında tamamının negatif yönde ve düşük düzeyde olduğu görülebilir.

Benzer şekilde, dönüşümcü liderlik ile ilişki ağı kurma (.732), samimi görünme (.741), sosyal zekâ (.635), kişilerarası ilişkiler (.751) ve PBÖ'nün bütünü (.759) ile arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p < .01$ ). Sonuçlar dönüşümcü liderliğin politik becerilerle pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülebilir.

Son olarak, serbest bırakıcı liderlik ile ilişki ağı kurma (-.557), samimi görünme (-.563), sosyal zekâ (-.412), kişilerarası ilişkiler (-.494) ve PBÖ'nün bütünü (-.537) ile arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p < .01$ ). Sonuçlar dönüşümcü liderliğin politik becerilerle negatif yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülebilir.

#### **4.8. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Politik Becerilerinin Liderlik Stilllerini Yordayıp Yordamadığını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları**

Araştırmanın bu kısmında toplam politik beceri puanlarının sürdürümcü liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerini yordama düzeyini belirlemek amacıyla uygulanan basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

##### **4.8.1. Politik Beceriler- Dönüşümcü Liderlik Puanları Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Aşağıdaki tabloda politik becerilerin dönüşümcü liderliği yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılmış Basit Regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde dönüşümcü liderlik puanları bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 4. 13: Regresyon Analizi Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 1	.759	.576	.576

Tablo 4.13'deki değerler dikkate alındığında Regresyon modelinde belirlilik katsayısı (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>), bağımsız değişken olan politik beceri toplam puanının, bağımlı değişkeni (dönüşümcü liderlik puanını) .576 oranında yordamaktadır.

**Tablo 4.13. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi**

Model 1	Kareler Toplamı	F	p
Regresyon	61591,77	804,027	.000(b)
Kalan	45273,02		
Toplam	106864,79		

a. Belirleyici değişkeni (sabit), politik becerileri toplam

b. Bağımlı Değişken: dönüşümcü liderlik

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere, model Doğrusal Regresyon için uygundur ve dönüşümcü liderlik puanını açıklama yönünden istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < .001$ ). Politik beceriler puanının dönüşümcü liderlik puanı üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4.13. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=593)**

Model 1	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	42,381	1,341		31,601	,000
Politik toplam	,416	,015	,759	28,355	,000

a Bağımlı Değişken: Dönüşümcü liderlik

Tablo 4.13.2'de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik puanları politik beceriler puanlarından .759 (%76) düzeyinde pozitif yönde etkilenmektedir.

#### **4.8.2. Politik Beceriler- Sürdürümcü Liderlik Puanları Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Aşağıdaki tabloda politik becerilerin sürdürümcü liderliği yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılmış basit regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde sürdürümcü liderlik puanları bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.



**Tablo 4. 14: Regresyon Analizi Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 1	.341	.116	.116

Tablo 4.14' deki değerler dikkate alındığında Regresyon modelinde belirlilik katsayısı (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>), bağımsız değişken olan politik beceri toplam puanının, bağımlı değişkeni (sürdürümcü liderlik puanını) .116 oranında yordamaktadır.

**Tablo 4.14. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi**

Model 1	Kareler Toplamı	F	p
Regresyon	1101,65	77,61	.000(b)
Kalan	8389,03		
Toplam	9490,69		

a. Belirleyici değişkeni (sabit), politik becerileri toplam

b. Bağımlı Değişken: sürdürümcü liderlik

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere, model Doğrusal Regresyon için uygundur ve sürdürümcü liderlik puanını açıklama yönünden istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < .001$ ). Politik beceriler puanının sürdürümcü liderlik puanı üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4.14. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=593)**

Model 1	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	23,837	,577		31,601	,000
Politik toplam	-,056	,006	-.341	28,355	,000

a. Bağımlı Değişken: sürdürümcü liderlik

Tablo 4.14.2 'de görüldüğü üzere, sürdürümcü liderlik puanları politik beceriler puanlarından -.341 (%34) düzeyinde negatif yönde etkilenmektedir.

#### 4.8.3. Politik Beceriler- Serbest Bırakıcı Liderlik Puanları Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda politik becerilerin serbest bırakıcı liderliği yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılmış Basit Regresyon analizi model tablosu yer almaktadır. Regresyon analizinde serbest bırakıcı liderlik puanları bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 4. 15: Regresyon Analizi Model Özeti**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>
Model 1	.537	.288	.288

Tablo 4.15'deki değerler dikkate alındığında Regresyon modelinde belirlilik katsayısı (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>), bağımsız değişken olan politik beceri toplam puanının, bağımlı değişkeni (serbest bırakıcı liderlik puanını) .288 oranında yordamaktadır.

**Tablo 4.15. 1: Regresyon Analizi Kapsamındaki Varyans Analizi**

<b>Model 1</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Regresyon	4409,22	239.35	.000(b)
Kalan	10886,93		
Toplam	15296,15		

a. Belirleyici değişkeni (sabit), politik becerileri toplam

b. Bağımlı Değişken: serbest bırakıcı liderlik

Yukarıdaki tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere, model Doğrusal Regresyon için uygundur ve serbest bırakıcı liderlik puanını açıklama yönünden istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < .001$ ). Politik beceriler puanının serbest bırakıcı liderlik puanı üzerindeki etkilerini gösteren katsayılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4.15. 2: Regresyon Analizi Değişken Katsayıları (N=593)**

<b>Model 1</b>	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	24,290	,658		36,934	,000
Politik toplam	-,111	,007	-,537	-15,471	,000

a Bağımlı Değişken: serbest bırakıcı liderlik

Tablo 4.15.2 'de görüldüğü üzere, serbest bırakıcı liderlik puanları politik beceriler puanlarından -.537 (%54) düzeyinde negatif yönde etkilenmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde araştırmanın bulgularına dayalı olarak çıkarılan sonuçlar ve tartışma yer almaktadır. Bu bölüm araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmıştır. Öncelikle öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri ilgili algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve okul türü) göre incelenmesine dair bulguların sonuçları verilmiştir. Daha sonra okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan politik becerilerinin liderlik stillerini (dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik) yordayıp yordanamadığına yönelik ilgili regresyon analizi sonuçları tartışılmıştır.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

##### 5.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine, Yaşlarına, Mesleki Kıdemlerine, Branşlarına ve Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Liderlik Stillere Ait Bulgulara İlişkin Tartışma

OMLSÖ bulgularına göre öğretmenler okul müdürlerinin liderlik stilini dönüşümcü liderlik olarak ve “yüksek” düzeyde algılamaktadırlar. Bu sonuçlara bakarak okul müdürlerinin okullarını değişen şartlara göre dönüşümünü sağlamaya çalıştığını ve liderlik davranışları sırasında ise politik becerilerini yeterli derecede kullandıkları söylenebilir. Bu bulgular aynı zamanda liderlik stilleri ile ilgili olarak eğitim örgütlerinde araştırmalar yapan Cemaloğlu (2007), Cesur (2009), Ulutaş (2010), Çetinkaya (2011), Kaya (2014) ve Kılıç'ın (2014) bulgularıyla örtüşmektedir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri algıları hiçbir liderlik stilinde farklılık göstermemiştir. Buna göre aynı görevi yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kadın ve erkek öğretmenlere aynı şekilde yaklaştığını okulla ilgili değişim ve dönüşüm çabalarının öğretmenleri aynı şekilde etkilediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik sergilediğini düşünen öğretmenlerin puanları yaşlarına göre ise anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Buna göre 51 yaş ve üstü öğretmenlerin puan ortalamaları diğer gruplardan anlamlı biçimde yüksektir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik sergilediğini düşünen öğretmenlerin puanları da yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (Suliman ve Iles, 2000). Buna göre 41-50 yaş grubu öğretmenlerin puan ortalaması 20-30 yaş grubundakilerden daha yüksektir. Okul müdürlerinin Serbest Bırakıcı liderlik sergilediğini düşünen öğretmenlerin puanları yaşlarına göre bir farklılık göstermemiştir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003). Benzer araştırmalar öğretmenlerin dönüşümcü liderlik sergileyen müdürler ile çalışmak istediklerini ortaya koymuştur (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009; Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen 2003; Korkmaz, 2008). Bu sonuca göre 51 yaş ve üstü öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre okul müdürlerini daha az dönüşümcü lider ve yine diğer gruplara göre daha fazla sürdürümcü lider olarak algılamalarının sebebi okul müdürlerinin bazı değişim ve dönüşümü tam olarak yapmayıp sadece göstermelik yapıyor ve eski ile yeni arasında değişen bir durum olmadığı algıları olabilir. Aynı şekilde 41-50 yaş grubu dönüşümcü liderlik puanlarının en yüksek çıkmasının sebebi ise kazandıkları tecrübe deneyimleriyle göreve başladıkları ilk yıllardaki duruma göre eğitimin durumu, okulların durumu gibi faktörlerle ilgili günümüzde yapılan değişim ve dönüşümü doğru algıladıkları ve gördükleri söylenebilir. Ulutaş (2010), Kaya (2014) ve Çelik (2013) tarafından yapılan araştırmalarda ise yaşlara göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun sebebi ise örneklemin çeşitliliği ve az olması, okul türünün sadece ilkokul olması ya da araştırmanın yapıldığı bölge şartlarının farklı olması olabilir.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik sergilediğini düşünen öğretmenlerin puanları mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Buna göre kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin puan ortalaması, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik sergilediğini düşünen öğretmenlerin puanları da mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (Peker, İnandı ve Giliç, 2018). Buna göre 21 yıl ve üstü grubunun puan ortalaması, 11-15 yıl grubu öğretmenlerin puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik sergilediğini düşünen öğretmenlerin puanları

mesleki kademelerine göre bir farklılık göstermemiştir. Bu sonuçlar yaş değişkeninde gözlenen farklılıklar ile uyumludur (Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003), Cesur (2009), Ulutaş (2010), Çelik (2013), Kaya (2014) ve Vugt, Jepson, Hart ve Cremer (2004) tarafından yapılan araştırmalarda ise farklılık bulunmamıştır.

Okul müdürlerini sürdürümcü lider olarak algılayan öğretmenlerin puanları branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Buna göre, okul öncesi öğretmenlerinin puan ortalaması, sınıf öğretmeni, genel kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Okul müdürlerinin dönüşümcü lider olarak algılayan öğretmenlerin puanları branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Buna göre, okul öncesi grubunun puan ortalaması, meslek dersi grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Son olarak, okul müdürlerinin serbest bırakıcı lider olarak algılayan öğretmenlerin puanları da branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004). Burada okul öncesi grubunun puan ortalaması, sınıf öğretmeni, genel ve kültür dersi ile meslek dersi gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür. Okul öncesi öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının diğer branşlardan daha yüksek olması dikkat çekicidir. Bunun sebebi olarak anasınıfı öğretmenlerinin okul müdürlerinden ve velilerden, sınav stresi ve öğrenci başarısı baskısı gibi konularda üzerlerinde baskı olmadığından ve yaptıkları her çalışmada çok fazla destek görmesi olabilir. Çünkü dönüşümcü lider bireylerin becerilerini geliştirmeyi ve özgüvenlerini arttırmayı hedefler (Foels, Driskell, Mullen ve Salas, 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Ayrıca daha anlayışlı ve hoşgörülü bir atmosfer oluşturarak bireylerin motivasyonunu yükseltmeyi ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân tanır.

Okul müdürlerini sürdürümcü lider olarak algılayan öğretmenlerin puanları görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Buna göre, anaokulu grubunun puan ortalaması, ilkökul, ortaokul ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008). Okul müdürlerini serbest bırakıcı lider olarak algılayan öğretmenlerin puanları görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (Hallinger ve Heck, 2010). Buna göre, anaokulu grubunun puan ortalaması, ortaokul ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür (Cemaloğlu ve Daşçı, 2015).

Okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak algılayan öğretmenlerin puanları ise görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemiştir (Cemaloğlu, 2007; Judge ve Bono, 2000). Burda da anaokullarında görev yapan öğretmenlerin diğer okul türlerinde görev yapan okullardaki öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanların düşük çıkmasının sebebi anaokulların yapı, işleyiş ve hedeflerinin diğer okul türlerinden farklı olmasından dolayı olduğu söylenebilir.

### **5.1.2. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş ve Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Algılanan Politik Becerilerine Ait Sonuçlara İlişkin Tartışma**

Öğretmenlerin PBÖ'nün bütünü, ilişki ağı kurma, samimi görünme, sosyal zekâ ve kişilerarası ilişkiler alt boyutları puan ortalamaları bulgularına göre ise okul müdürlerinin politik becerileri “ortalamanın üstünde” bulunmuştur. Bu sonuca göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel faaliyetleri sırasında politik becerileri sık kullandığını düşündüğü söylenebilir. Bu sonuç aynı zamanda Özdemir'in (2018) okul müdürleriyle yapmış olduğu çalışma sonucu ile uyumludur. Ayrıca eğitim örgütleri dışında yapılan çalışmalarda da Çıtak (2011) ve Cingöz'ün (2013) çalışmalarında yöneticilerin politik beceri düzeyleri kendi algılarına göre göreceli yüksek çıkmıştır.

Öğretmenlerin PBÖ'nün bütünü, ilişki ağı kurma, samimi görünme, sosyal zekâ ve kişilerarası ilişkiler alt boyutları puan ortalamaları cinsiyetlere göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Envanterin tamamında ve bütün alt gruplarda erkek öğretmenlerin puan ortalaması, kadın öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksektir. Kısaca erkek öğretmenler okul müdürlerinin politik becerilerini kadın öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. Bu bulgu Whitmarsh (2014) çalışması ile kısmen uyumludur. Whitmarsh (2014) politik davranış becerilerinin sosyal zekâ alt boyutunun cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ancak diğer alt boyutlarda herhangi anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Okul müdürlerinin algılanan politik becerileri toplam puan ortalamaları açısından 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30 yaş grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark yoktur. Okul

müdürlerinin algılanan politik becerilerinden sosyal zekâ alt boyutu puanları öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmıştır. Buna göre 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30, 31-40 ile 51 ve üstü olan grupların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Aynı şekilde, okul müdürlerinin algılanan politik becerilerinden kişilerarası ilişkiler alt boyutu puanları öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmıştır. Buna göre, 41-50 yaş grubunun puan ortalaması, 20-30 yaş grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Daha yaşlı öğretmenler yöneticilerin politik becerilerini diğerlerine oranla daha yüksek olarak algılamaktadır. Bunun sebebi olarak yaşı büyük olan öğretmenlerin daha önceki yıllarda çalışmış oldukları okul müdürlerinin içinde bulunduğu şartlarla günümüz şartlarını kıyaslayarak bugünün şartlarını farklı değerlendirdiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin algılanan politik becerileri toplam puan ortalamaları, mesleki kıdemleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı derecede farklıdır. 21 ve üzeri yıl grubun puan ortalamaları, 1-5 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Aynı şekilde, 6-10 yıl grubunun puan ortalaması da, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Politik becerilerin alt boyutları incelendiğinde, ilişki ağı kurma, samimi görünme, sosyal zekâ ve kişilerarası ilişkiler açısından algılanan puanlar mesleki kıdem grupları arasında farklılıklar göstermiştir. Öncelikle, ilişki ağı kurma alt boyutunda 6-10 yıl ile 21 ve üzeri yıl gruplarının puan ortalaması, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. İkinci olarak, samimi görünme alt boyutunda 21 ve üzeri yıl grubunun puan ortalaması, 11-15 yıl grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Üçüncü olarak, sosyal zekâ alt boyutunda 21 ve üzeri grubunun puan ortalamaları, 1-5 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Dördüncü olarak, kişilerarası ilişkiler alt boyutunda 21 ve üzeri yıl grubunun puan ortalamaları, 1-5 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Kıdem değişkenine göre tecrübeli öğretmenlerin okul müdürlerinin politik becerilerini daha yüksek görmekte olmaları yaş değişkenine göre elde edilen bulgularla uyumludur.

Okul müdürlerinin algılanan politik becerileri toplam puanları öğretmenlerin branşlarına göre bir farklılık göstermemiştir. Politik becerilerin alt boyutları olan sosyal zekâ ve kişilerarası ilişkiler puanları da farklılaşmamıştır. Ancak politik

becerinin diğerk alt boyutlarında farklılıklar gözlenmiştir. Buna göre ilişki ağı kurma ve samimi görünme alt boyutunda okulöncesi öğretmenlerinin puan ortalaması, meslek dersi öğretmenlerinin puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuca göre anasınıfı öğretmenlerinin meslek dersi öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha samimi ve ilişki ağı kurmada daha başarılı olduğunu düşünmekte oldukları söylenebilir. Ayrıca meslek dersi öğretmenleri daha çok atölye ve işletmelerde görev yaptıklarından dolayı okul müdürlerini samimiyetini ve ilişki ağı kurma becerilerini diğerk branşlara göre daha düşük görüyor olabilir.

Okul müdürlerinin algılanan politik becerileri toplam puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılıklar göstermiştir. Aynı şekilde politik becerinin biri haricinde tüm alt boyutlarında da farklılıklar gözlenmiştir (Lambert, 2003). Algılanan politik beceri toplam puanında ortaokul grubunun puan ortalaması, lise grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür. İlişki Ağı Kurma alt boyutunda ortaokul grubunun puan ortalaması, anaokulu ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür. Samimi görünme alt boyutunda ortaokul grubunun puan ortalaması, anaokulu ve lise gruplarının puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür. Kişilerarası ilişkiler alt boyutunda ortaokul grubunun puan ortalaması, lise grubunun puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür. Sosyal zekâ alt boyutunda ise herhangi bir farklılık yoktur. Bu sonuca bakacak olursak ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin diğerk okul türlerinde görev yapan öğretmenlere nazaran okul yöneticilerini samimilik, ilişki ağı kurma ve kişiler arası ilişkilerde daha seviyelerini daha düşük olarak görmekte oldukları söylenebilir. Bunu sebebi olarak ortaokul öğretmenlerinin üzerinde ders yükü, sınav stresi ve öğrenci başarısına yönelik baskıların diğerk öğretmenlerden daha fazla olduğunu ve bu baskıya rağmen okul müdürlerinden daha fazla ilgi beklerken bunu göremedikleri algısı olduğu gösterilebilir.

Okul müdürleri öğretmen, öğrenci, veli ve toplumun ilgili kesimleri ile sürekli etkileşim halindedir (Yoder, 2001). Etkili bir yönetim sergileyebilmek için okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini öne çıkarması ve yüksek politik becerilere sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Bu araştırma okul müdürlerinin öğretmenler tarafından genel olarak ortalamanın üstünde politik becerilere sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç okul müdürlerinin kendi politik becerilerini değerlendirdikleri Özdemir (2018) çalışmasının sonuçları ile uyumludur. Özdemir



(2018) okul müdürlerinin politik beceriler öz yeterlik algılarının ortalamasının üstünde olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada politik becerilerinin boyutları olan ilişki ağı kurma, samimi görünme, sosyal zekâ ve kişilerarası ilişkilerde cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu bulgu Çıtak (2011) çalışması ile kısmen uyumludur. Çıtak (2011) samimi görünme ve sosyal zekâ boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılaşma olduğunu ancak ilişki ağı kurma ve kişilerarası ilişkiler boyutlarında ise herhangi bir farklılaşma olmadığını bulmuştur.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin politik davranış becerileri her dört alt boyutta da ortalamasının üzerindedir. Brosky (2011) de benzer bulgular rapor ederek liderlerin politik becerilerinin ortalamasının üzerinde olduğunu belirtmiştir. Bu durumda okul müdürlerinin hedeflerine ulaşabilmesi için politik becerilerin birden çok boyutunu etkileşimli bir şekilde kullanması gerektiği söylenebilir.

### **5.1.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ile Politik Beceriler Ölçeğinin Arasındaki İlişki İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Tartışma**

Dönüşümcü liderlik stili ile politik beceriler toplam puanı ve alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı; sürdürümcü liderlikle politik beceriler toplam puanı ve alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı; serbest bırakıcı liderlikle politik beceriler toplam puanı ve alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar aynı zamanda Öztürk (2018), Özdemir (2018), Ammeter ve diğerleri (2002), Ewen ve diğerleri (2013), Brouer ve diğerleri (2016) ile karizmatik liderlik ile politik beceriler arasında ilişki olduğunu bulan Blickle ve diğerlerinin (2014) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri yükseldikçe dönüşümcü liderlik düzeyleri de yükselmektedir. Okul müdürlerinin politik beceri düzeyleri azaldıkça ise sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik düzeyleri artmaktadır. Öğretmenlerin neden dönüşümcü liderlik stilindeki yöneticileri tercih ettiklerinin bir sebebi bu kişilerin aynı zamanda yüksek politik becerilere sahip olması olabilir (Avolio ve Bass, 2002). Ayrıca politik becerilerde kişiler arası ilişkiler, çalışanları ve yeni durumları anlayan ve kavrayan sosyal zeka, örgütün hedefleri doğrultusunda ilişki ağı kurma ve samimiyet olduğundan; özünde duygusallık, güven, samimi

ilişkiler, bireysel ilgi ve destek, yaratıcılık ve birlikte başarıma ruhu olan dönüşümcü liderliği tercih ettikleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin politik davranmalarının pozitif bir işlevselliği vardır (Tanrıöğen vd, 2014). Politik davranmak başkalarının göz önüne almadığı veya ihmal ettiği dinamikleri değerlendirmeyi sağlayabilir ve örgütsel dinamizm çerçevesinde kıt kaynaklara erişim için rekabeti tetikleyerek olumlu sonuçlar doğurabilir (Erdemir, 2007). Ayrıca bu okul müdürleri farklı sosyal etkileşimleri çok iyi gözlemleyerek nasıl bir tepki vermeleri gerektiği konusunda güzel alternatifler üretebilirler ve amaçlarına ulaşmak için hareket edebilecekleri sosyal bir çevre oluşturabilirler (Okur ve Akpınar, 2012; Kavoğlu, 2009; Whitmarsh, 2014).

#### **5.1.4. Politik Becerilerin Liderlik Stillerini Yordamasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmada son olarak politik becerilerin ve liderlik stilleri üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Okul müdürlerinin politik becerilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderliği yordayıp yordamadığına yönelik yapılan varyans analizi ve basit regresyon analizi sonucunda, politik becerilerin dönüşümcü liderliği, sürdürümcü liderliği ve serbest bırakıcı liderliği yordadığı bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu Step (2000) araştırmasıyla örtüşürken Wood (2004) araştırmasında politik becerilerin dönüşümcü liderliği yordadığını ancak sürdürümcü liderliği yordamadığını bulmuştur. Bu araştırmada da politik becerilerin sürdürümcü liderliği %11 gibi çok düşük düzeyde yordadığı görülmektedir. Bu sebeple aslında Wood'un (2004) çalışmasıyla da uyumludur denebilir. Araştırma bulgularına göre politik becerilerin dönüşümcü liderliği pozitif yönde yüksek düzeyde etkilediği; sürdürümcü liderliği negatif yönde düşük düzeyde etkilediği; serbest bırakıcı liderliği ise negatif yönde orta düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç okul müdürlerinin politik beceri düzeyleri arttıkça dönüşümcü liderlik davranışlarında artacağını; politik beceriler düzeyinin düştükçe de sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının artacağını göstermektedir.

Okul müdürlerinin politik beceri düzeylerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine etki eden önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Politik beceri düzeyi yüksek olan okul müdürleri öğretmenlerin yanı sıra okulun diğer paydaşlarının da güvenini kazanarak onları yönlendirebilirler. Bu müdürleri dikkatli birer gözlemci olarak

kişilerarası ilişkileri iyi okuyarak farklı sosyal ortamlara rahatlıkla uyum sağlayabilirler. Okuldaki çalışanları, öğrencileri ve velileri istedikleri gibi yönlendirebilme becerilerine sahip olabilirler. Samimi, dürüst ve güvenilir olduklarından rahatlıkla arkadaşlıklar kurarak belirli bir amaca yönelik işbirliği ve birlikte hareket etme konusunda insanları ikna edebilirler. Okul müdürlerinin politik becerilerinin yüksek olması veya öğretmenler tarafından yüksek algılanmasının okul iklimine pozitif katkı sağlayabileceği söylenebilir. Yüksek politik becerisi olan yöneticiler okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini yüksek standartlarda yürütebilmek için bireylerin sevk ve idaresini sorunsuz şekilde yapabilirler. Bu tür yöneticiler öğretmen, öğrenci, veli ve okulun diğer paydaşları arasında etkili iletişim sağlayarak öğrenen ve gelişen okul kültürü oluşturabilir. Ferris ve diğerleri (2005) politik becerinin eğitim kurumları gibi örgütlerde paydaşlar arası etkileşimlere nitelik katarak daha olumlu bir örgüt iklimi oluşmasını sağladığını belirtmiştir.

Öğretmenlere göre müdürlerin en başarılı oldukları politik becerisi ilişki ağı kurmadır. Cingöz (2013) de çalışmasında da ilişki ağı kurmanın algılanan kariyer başarısını en fazla etkileyen beceri olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler muhtemelen okul müdürlerinin hem kendi kariyeri hem de okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek açısından politik becerilerin alt boyutu olan ilişki ağı kurma becerilerini yüksek algılamış olabilirler.

## **5.2. Öneriler**

Politik becerilerin okul müdürlerinin liderlik stillerini etkilediğinden okul müdürleri kendilerini bu alanda yetiştirebilir. Okul müdürlerinin politik beceri düzeylerinin yüksek düzeyde olması öğretmenlerin algılarını da etkilediği görüldüğünden okul müdürlerinin politik beceri düzeylerinin yükseltilmesi için yüksek lisans önerilebilir. Bu konuyla ilgili olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri okul müdürlerine yönelik olarak hizmetçi eğitim verebilir. Ayrıca araştırma değişkenleri konusunda bilgi ve deneyim sahibi uzmanlar, okullarda müdürlere koçluk ve mentorluk yaparak, onların bu alanlardaki yeterliklerini geliştirmeye katkı sunabilir.

İlerideki yapılacak araştırmalarda, politik beceriler ve liderlik stilleri açısından okul müdürlerinin kendilerine yönelik algıları ile öğretmenlerin algıları karşılaştırılabilir. Böylece tek yönlü araştırmaların yanlılık nedeniyle ortaya koyacağı hataların önüne geçilebilir. Bu öneriye ek olarak işin içine öğrenciler ve farklı okullarda görev yapan

müdürler de katılabilir. Eğer paydaşların değerlendirmeleri arasında farklılıklar tespit edilirse, bu farklılığın kaynaklarını ortaya koyacak yeni araştırmalar da geliştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Adair, E. J. (2006). *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and The Eight Key Principles Of Motivating Others*, London: Kogan Page Publishers.
- Ada, S. ve Baysal, N. (2015). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*, (3.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Ahearn, K. K., Ferris, G.R., Hochwater, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 51(13), 392-415.
- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerindeki Etkisi, *Business Management Studies An International Journal*, 5(3), 786-807.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 15 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Aktan, C. C. (2018). Yönetimde İnsan Boyutu ve Z Teorisi. [www.canaktan.org/yonetim/insan\\_yonetim/](http://www.canaktan.org/yonetim/insan_yonetim/) sitesinden 21 Mayıs 2018 tarihinde alınmıştır.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwater, W. A. ve Ferris, G. R. (2002). Toward A Political Theory Of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Contextand Leadership: An Examination Of The Nine-Factorfull-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261–295.
- Aslan, H. ve Pektaş, V. (2017). İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyi, *Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 85-100.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik Davranışlarının Yönetime Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Asunakutlu, T. (2016). *Liderlik*. [www.slidplayer.biz.com.tr-](http://www.slidplayer.biz.com.tr-) adresinden 13 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle “Politik Yeti”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2002). Manual Forthe Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X), *Redwood City, CA: Mindgarden*.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Aydın, M. (2004). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, G. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2000). The future of Leadership in Learning Organizations, *The Journal of Leadership Studies*, 3(7), 18-40.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Bebb, M. ve Waldman, D. A. (1987). Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect, *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership*, Vecchio R.P.(Ed.) Leadership, Notre Dame: Free Press, İndiana.
- Bass, B. M., Avalio, B. J., Berson, Y. ve Jung, I. D. (2003). Predicting Unit Performance By Assesing Transformational and Transactional Leadership, *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. ve Riggo, E. R. (2006). *Transformational Leadership*, Second Edition, Lawrence Erlbaum: Associates, Publisher, Mahwah New Jersey.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1995). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, Center of Leadership Studies School of Management, Bringhampton University, New York.
- Başaran, E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, (3.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, E. (2008). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayrak, C. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Coşkun Bayrak ( Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bedestenci, H. Ç., Büyükbeşe, T. ve Bakan, İ. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşımlar*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming A Leader*, Basic Books, New York: Copyrigh©by Warren Bennis Inc.
- Bennis, W. (2018). *Bir Lider Olabilmek*, (Utku Teksöz, Çev.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Beycioğlu, K. (2015). *Öğretmen Liderliği*, Necdet Konan (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Blicle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., ve Oerder, K. (2011). Fit of Political Skill to The Work Context: A Two- Study Investigation, *The International Association of Applied Psychology*, doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00469.x.

- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C. ve Peiseler, A. K. (2014). Leader Inquisitiveness, Political Skill, and Follower Attributions of Leader Charisma and Effectiveness: Test of A Moderated Mediation Model, *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 272-285.
- Bolden, R. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Duford Hill: Centre of Leadership Studies Exeter Of Univerty, United Kingdomi. <https://ore.exeter.ac.uk> adresinden 18 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Brouer, R. L., Chiu, C. Y. ve Wang, L. (2016). Political Skill Dimensions and Transformational Leadership in China, *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1040-1056.
- Bursalı, M. Y. (2008). *Örgütsel politikaların işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, (12.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in Theschool: Teacherleaders' Use of Political Skill and Influence Tactics, *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6, 1-11.
- Carnegie, D. (2018). *Doğru ve Etkin Liderlik*, (T. K. Alptekin, Çev.), (2.bs.), İstanbul: Nemesis Kitap.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri, *TSA*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. ve Daşçı, E. (2015). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma(Mobbing) Arasındaki İlişkiler, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 6 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Cingöz, A. (2013). Politik Yetenekler ve Öz-Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(26), 153-179.

- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 1 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Haziran 2018 tarihinde alınmıştır.
- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma* (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective, *Leadership Quarterly*, 1, 439-465.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir ölçek Geliştirme Denemesi, *Yönetim Dergisi*, 61, 72-90.
- Dursun, D. (2010). *Siyaset Bilimi*, Davut Dursun ve Mustafa Altunoğlu (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men, *Journal Of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-585.
- Erbay, Ş. ve Beydoğan, H. Ö. (2017). Eğitimcilerin Eğitim Araştırmalarına Yönelik Tutumları, *KEFAD*, 18(2), 246-260.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdemir, N. (2007). Mesleğe Yeni Başlayan Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Şikayetleri, *Electronic Journal of Socialsciences*, 6(22), 135-149.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (9.bs.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, (8.bs.), İstanbul: Beta Yayıncılık.



- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, P., Douglas, C. ve Ferris, G. R. (2013). Further Specification of The Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior As Mediators, *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. ve Gilmore, D. C. (2000). Political Skill at Work, *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Douglas, C. (2005). Development and Validation of The Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. ve Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An İntegration. *Small Group Research*, 31, 676–701.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, (3.bs.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, S. Z. (2016). *Eğitim Sürecinde Aile, Okul ve Toplum*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*, (3.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Günay, G. ve Bener, Ö. (2011). Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri, *Turkish Journal of Social Research*, 15(3), 157-171.
- Hallinger, P. ve Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding Theimpact on School Capacity and Student Learning, *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Heywood, A. (2006). *Political Ideologies*, (3th Ed.), Bekir Berat Özipek ve diğerleri (Çev.), Ankara: Adres Yayınları.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Judge, T. A. ve Piccolo, F. R. (2004). Transformational and Transactional Leadership, A-Meta Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kalfa, Y. (2006). *Okul büyüklüğünün kalite, verim ve öğrenci başarısına etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.
- Kapani, M. (2007). *Politika Bilimine Giriş*, (19.bs.), Ankara: Bilgi Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.

- Karip, E. (2014). *Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı*, Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama İçinde*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 10 Ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.
- Kaya, S. (2014). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 1 Eylül 2018 tarihinde alınmıştır.
- Kesen, J. (1999). *Politika ve yansımaları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Kılıç, M. A. (2013). Bir Eğitim Yöneticisinin Günlüğü, Marmara Üniversitesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri, Marmara Üniversitesi Yayınları. 27-28.
- Kılıç, M. A. (2014). *Okulöncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 20 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Kılınç, T. (1997). Liderlikte Durumsallığın Önemi (II), *Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, (14.bs.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(53), 78-98.
- Kostik, Z. (2003). *TSK askeri hastane yöneticilerinin önderlik davranışlarının tespiti ve sergilenen önderlik davranışları ile kurum performansı arasındaki ilişkinin analiz* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), GATA Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 11 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity For Lasting School Improvement*, Alexandria; Va Association For Supervision and Curriculum Development.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, An Evidence Based Approach*, (12th. Edition), McGraw Hill, New York.
- Memişoğlu, S. P. (2015). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticiye Duyulan Gereksinim, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-97.

- Northouse, P. G. (2007). *Leadership, Theory and Practive*, (7.th ed.), California: CA.Sage Publications. <https://www.studypool.com> adresinden 31 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Okur, M. E. ve Akpınar, A. T. (2012). Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi, *Mevzuat Dergisi*, 15(174), 1-8.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik Beceri Envanterinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Ege Eğitim Dergisi Ege Journal of Education*, 19(1), 116-134.
- Özkan, A. (2008). *Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Öztürk, E. K. (2018). *Stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerine etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Peker, S., Inandı, Y. ve Giliç, F. (2018). The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and The Mobbing Teachers Suffer, *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150-164.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). Political Skill: An Antidote Forworkplace Stressors, *Academy of Management Executive*, 14, 115-123.
- Perrewé, P. L. ve Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill, *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, (15th. Edition), Pearson Education, Inc. Publishing Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2011). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, M. (2018). *Okul Liderliği*, Niyazi CAN ( Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi İçinde*, (3.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Seyyar, A. ve Genç, Y. (2010). *Sosyal Hizmet Terimleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2014). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Selahattin Turan(Ed.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Suliman, A. ve Iles, P. (2000). Is Continuous Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performancere Lationship: A Newlook, *Journal of Manageria Lpsychology*, 15 (5), 407-426.
- Stepp, P. L. (2000). *Leadership Styles of Male and Female Research Scientists: Transformational or Transactional ?*, Unpublished Manuscript, Cornell University, Ithaca, Ny.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 30(135), 39-49.
- Şimşek, Y. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (2.bs.), Coşkun Bayrak(ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemli, T. (2014). *Davranış Bilimleri*, (2bs.), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*, (5.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tan, H. (1992). Psikolojik Danışma ve Rehberlik, Ankara: Alkım Yayınları.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. ve Başer, M. U. (2014). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Algılarına Göre Dört Liderlik Çerçevesi Modeli Kullanımı, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 348-358.
- Taşkın, Y. (2014). *Siyaset*, Yücel Taşkın(Ed.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (10.bs.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tekirdağ, MEB. (2017). Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü. <https://tekirdag.meb.gov.tr/> adresinden 15 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Kamu-İş Journal*, 9(4), 201-218.
- Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B. ve Yayman, H. ( 2010). *Yönetim Bilimi*, (8.bs.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). *Liderlik*, Selahattin Turan(Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama İçinde*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2014.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Ankara: MPM Yayınları.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ulutaş, A. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 17 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.

- Varoğlu, D. (2013). *Güç ve Politika*, Çiğdem Kırel ve Ozan Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Vugt, M. V., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve Cremer, D. (2004). Autocratic Leadership in Socialdilemmas: A Threat to Group Stability, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40 (1), 1-13.
- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution of the super intendency: Political skill in Virginia* (Yayımlanmış Doktora Tezi), The George Washington University, Washington.
- Woods, A. P. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions With Distributed Leadership, *International Journal of Leadership In Education*, 7 (1), 3-26.
- Yavuzer, H. (2001). *Çocuk Eğitimi El Kitabı*, (26.bs.), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 31 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*, (7th. Edition), New Jersey: Prentive Hall.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*, Ç. Şahin (Çev.), Ankara: Nobel Yayınları
- Zel, U. (2011). *Liderlik ve Kişilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoder, J. D. (2001). Making Leadership Work More Effectively For Women, *Journal of Social Issues*, 57, 815–828.

## EKLER

Outlook Ara

Yeni ileti Yanıtla Sil Arşivle Gereksiz Süpür Taşı Kategorilere Ayır

Sık Kullanılanlar

Gelen Kutusu

Taslaqlar 17

Arşiv

Sık kullanılan ekle

Klasörler

Gelen Kutusu

Gereksiz E-posta 24

Taslaqlar 17

Gönderilmiş Öğeler

Silinmiş Öğeler

Arşiv

extrelerim 15

Konuşma Geçmişi

Unwanted

yüksek lisans

Yeni klasör

**İlt: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ**

ABDULLAH <abdullahnair@hotmail.com>  
Çar 24.10.2018, 08:28  
Siz

**Gönderen:** sinan29 <sinan29@gmail.com>  
**Gönderildi:** 28 Ağustos 2017 Pazartesi 10:09  
**Kime:** ABDULLAH  
**Konu:** YNT: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Abdullah bey akademik etik kurallar dahilinde ölçęi kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar

Samsung Galaxy akıllı telefonumdan gönderildi.  
----- Orijinal mesaj -----  
Başlangıç tarihi: ABDULLAH <abdullahnair@hotmail.com>  
Tarih: 28 08 2017 09:31 (GMT+03:00)  
Alıcı: sinan29@gmail.com  
Konu: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Hocam iyi günler. İsmim Abdullah NAİR, Tekirdağ Çerkezköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde şube müdürü olarak görev yapmaktayım. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı Eğitim Yönetimi Bilimdalı'nda tezi yüksek lisans öğrencisiyim. 2014 yılında Siz ,Yard.Doç.Dr.Durdağı AKAN ve İsa YILDIRIM hocamız tarafından geliştirilen " Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği(OMLSÖ)"ni tez çalışmalarında eğer izniniz olursa atfta bulunarak Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği olarak kullanmak istiyorum.

Teşekkür eder saygılarımı sunarım.

<https://outlook.live.com/mail/inbox/id/AQmkADAwATY0MDABLWExYzgtYjc4Yi0wMAItMDAKAEYAAAPdfkL3RdDLQ7k00z3kueS4BwCZ7TR9pbV....> 1/1

Outlook Ara

+ Yeni ileti Yanıtla Sil Arşivle Gereksiz Süpür Taşı Kategorilere Ayır

Sık Kullanılanlar

Gelen Kutusu

Taslaklar 17

Arşiv

Sık kullanılan ekle

Klasörler

Gelen Kutusu

Gereksiz E-posta 24

Taslaklar 17

Gönderilmiş Öğeler

Sililmiş Öğeler

Arşiv

extrelerim 15

Konuşma Geçmişi

Unwanted

yüksek lisans

Yeni klasör

**İlt: Ölçek Kullanım İzni**

ABDULLAH <abdullahnair@hotmail.com>  
Çar 24.10.2018, 08:26  
Siz

Politik Beceri Ölçeği.docx  
17 KB

İndir OneDrive'a kaydet

**Gönderen:** Çiğdem Gören <scgoren@hotmail.com>  
**Gönderildi:** 11 Ağustos 2017 Cuma 09:35  
**Kime:** ABDULLAH  
**Konu:** Re: Ölçek Kullanım İzni

Sayın Abdullah Nair,

"Politik Beceri Ölçeği"ni araştırmanızda kullanabilirsiniz. Ölçek ektedir. İyi çalışmalar dilerim.

İyi dileklerle,

S. Çiğdem Goren

**From:** ABDULLAH <abdullahnair@hotmail.com>  
**Sent:** Thursday, August 10, 2017 2:30 PM  
**To:** scgoren@hotmail.com  
**Subject:** Ölçek Kullanım İzni

Çiğdem Hanım iyi günler.Ben Abdullah NAİR.Tekirdağ ili Çerkezköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde şube müdürü olarak görev yapmaktayım.Istanbul Sabahattin Zaimoğlu Üniversitesinde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım.2015 yılında değerli hocamız Doç.Dr.Murat ÖZDEMİR ve sizin tarafınızdan geliştirilen " Politik Beceriler Envanteri" ölçeğinizi yüksek lisans tezimde atıfta bulunarak izniniz olduğu takdirde kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

https://outlook.live.com/mail/inbox/id/AQMkADAwATY0MDABLWExYzgyYjc4Yi0wMAItMDAKAEYAAAPdfkL3RdDLQ7k00z3kueS4BwCZ7TR9pbV... 1/1

Sayı : 34555043-302.14.01-2492  
Konu : Abdullah NAİR hk.

15/11/2017

**İLGİLİ MAKAMA**

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 501516091 numaralı öğrencisi Abdullah NAİR'in, EBB500 Yüksek Lisans Tez konusu "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki*" olarak belirlenmiştir.

Bilgilerinizi arz ve rica ederim.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/L9B85S>

Adres : Halkalı Caddesi No: 2 Küçükçekmece/İstanbul  
Telefon No : 4449798 Faks No: 2126938229  
E-Posta : bilgi@izu.edu.tr İnternet Adresi: www.izu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi : Gözde ŞEN  
Unvan : Uzman Yardımcısı







T.C.  
ÇERKEZKÖY KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 52905227-44-E.1277707  
Konu : Anket Uygulaması (Abdullah NAİR)

18.01.2018

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 16.01.2018 tarih ve 1163478 sayılı "Anket Uygulaması" konulu yazısı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Yusuf HAYRİ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EKLER:  
Yazı Örneği ve Ekleri (8 Sayfa)

G.M.K.P. Mah. Hükümet Cad. 59500 Çerkezköy/TEKİRDAĞ  
Elektronik Ağ: <http://cerkezkoy.meb.gov.tr>  
E-Posta: [cerkezkoy59@meb.gov.tr](mailto:cerkezkoy59@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: Ö. ŞENGÜR - VHK1  
Tel : (0 282) 726 50 16 (Dahili 119)  
Faks: (0 282) 726 92 32

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 63a2-a695-393e-9de9-0073 kodu ile teyit edilebilir.



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

**Sayı** : 43996270/44/1163478  
**Konu** : Anket Uygulaması

16.01.2018

.....İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 501516091 numaralı öğrenci Abdullah NAİR'in, EBB500 Yüksek Lisans Tez Konusu Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasında, İlimiz Çerkezköy, Çorlu, Ergene, Kapaklı, Süleymanpaşa ve Saray İlçelerinde bulunan ve ekte sunulan Okullarda görev yapan gönüllü öğretmenlere yönelik anket uygulama isteği, ile ilgi Valilik Makamının 12/01/2018 tarih ve 931668 sayılı oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ersan ULUSAN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
-Valilik Oluru ve Eki (7 Sayfa).

DAĞITIM:  
-Çerkezköy İlçe MEM,  
-Çorlu İlçe MEM,  
-Ergene İlçe MEM,  
-Kapaklı İlçe MEM,  
- Saray İlçe MEM,  
-Süleymanpaşa İlçe MEM,

Strateji Geliştirme Şb.Md. /TEKİRDAĞ İrtibat:HULUSİ DİNÇER  
Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 148) Faks: (0 282) 261 87 22  
E-Posta : stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası : http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6aef-c692-391d-9470-4143 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
**TEKİRDAĞ VALİLİĞİ**  
**İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı** : 43996270/44/931668  
12/01/2018  
**Konu** : Anket Uygulaması

VALİLİK MAKAMINA

**İlgi** : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün  
15/11/2017 tarih ve 14.01-2492 sayılı yazısı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 501516091 numaralı öğrenci Abdullah NAI'R'ın, EBB500 Yüksek Lisans Tez Konusu "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasında, İlimiz Çerkezköy, Çorlu, Ergene , Kapaklı, Süleymanpaşa ve Saray İlçelerinde bulunan ve ekte sunulan Okullarda görev yapan gönüllü Öğretmenlerine yönelik anket uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul müdürlerinin koordinesinde ve kontrolünde, gönüllülük esas olmak kaydıyla Yukarıda belirtilen söz konusu okullarda öğrencilere yönelik olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2017/25 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine göre gerçekleştirilmesi hususu Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Ersan ULUSAN  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
12/01/2018

Suat YILDIZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü /TEKİRDAĞ Bilgi İçin:N.BULUT-Şef  
Tel: (0282) 261 20 11 (Dahili 148) Faks: (0 282) 261 87 22  
E-Posta: stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası:http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d3a3-3a1f-3274-9abd-7a30 kodu ile teyit edilebilir.

## ANKET FORMU

### Değerli Meslektaşım;

Bu anketle, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile **Politik Beceriler** arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Veriler bilimsel olarak değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Ayrıca elde edilen veriler, araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddelerin samimiyetle ve eksiksiz olarak yanıtlanmasına bağlıdır. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için şimdiden teşekkür ederiz.

1-**Yaşınız** : ( ) 20-30 yaş ( ) 31-40 yaş ( ) 41-50 yaş ( ) 51 yaş ve üzeri

2-**Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek

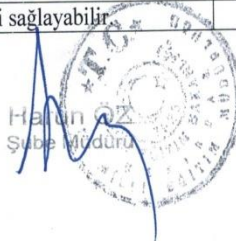
3-**Kıdeminiz** : ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

4-**Branşınız** : ( ) Okulöncesi Öğrt. ( ) Sınıf Öğrt. ( ) Genel ve Kültür Dersleri Öğrt. ( ) Meslek Dersleri Öğrt.

5-**Okul Düzeyi** : ( ) Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

<b>OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ</b> Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun kutucuğa (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Okul Müdürümüz;</b>					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder.					
2. Okul içinde çok fazla görünmez.					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar.					
17. Acil sorunlara cevap vermekte gecikir.					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir.					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26. Karar vermekten kaçınır.					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33. Bize yol ve yöntem göstermez.					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

<p style="text-align: center;"><b>Politik Beceriler Ölçeği</b></p> <p>Aşağıdaki maddeler politik beceri düzeyi puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen maddeleri değerlendirip, samimiyetle kendinize uygun bulduğunuz <b>kutucuğa (X) işareti</b> koyunuz.</p>		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Güçlü bir şekilde katılıyorum	Tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
<b>Okul Müdürüm;</b>								
1	Okulda, başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcar.							
2	Okulda, insanları tanır ve onlarla güçlü bir bağı vardır.							
3	Okulda, işlerin hallolması için bağlantılarını ve iletişim ağlarını kurmakta iyidir.							
4	Okulda, meslektaş ve iş arkadaşlarından oluşan, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğunda çağırabileceği geniş bir iletişim ağı geliştirir.							
5	Okulda, başkalarıyla bağlantı kurmak için çok zaman harcar.							
6	Okulda, sözü geçen insanlarla bağlantı kurmakta iyidir.							
7	İnsanların söylediklerinde ve yaptıklarında samimi olmalarına önem verir.							
8	Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediklerinde ve yaptıklarında samimi olmaya çalışır.							
9	Diğer insanlara içten bir ilgi göstermeye çalışır.							
10	Her zaman başkalarını etkilemek için doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bildiğini söyler.							
11	Kendisini başkalarına nasıl sunacağına dair iyi bir önsezisi ya da bilgisi vardır.							
12	Özellikle başkalarının gizli gündemlerini ve motivasyonlarını sezmekte iyidir.							
13	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat eder.							
14	İnsanları çok iyi anlar.							
15	Çoğu insanla kolaylıkla samimiyet kurar.							
16	Çoğu insanın yanındayken rahat ve huzurlu olmalarını sağlar.							
17	Başkalarıyla kolayca ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir.							
18	Başkalarının kendisini sevmelerini sağlayabilir.							


  
 Halun ÖZ  
 Şube Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

Abdullah NAİR

**Adres:** İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Hayrabolu/TEKİRDAĞ

**İletişim bilgileri:**

**GSM:** 505 829 6937

**E-Posta:**

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2018,  
İstanbul

**Lisans:**

### B. MESLEKİ DENEYİM