



**Article Information**

***Article Type: Research Article***

***This article was checked by iThenticate.***

***Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.2849>***

**ArticleHistory:**

**Received**

12/10/2020

**Received in**

**revised form**

14/12/2020

**Available online**

15/12/2020

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS'  
MANAGEMENT PHILOSOPHY AND THE POLITICAL TACTICS  
THEY USE**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLDUĞU YÖNETİM  
FELSEFESİ İLE KULLANDIKLARI POLİTİK TAKTİKLER  
ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

**Gamze FIŞKINLI<sup>2</sup>**  
**Abdurrahman TANRIÖĞEN<sup>3</sup>**

**Abstract**

The purpose of this research is to reveal the relationship between the school administrators' philosophy of management and the political tactics they use. In the study, 420 teachers from central districts in Denizli were reached by using the relational screening model and simple random sampling method. Data in the study were collected by "Personal Information Form", "Political Tactics Scale" and "Management Philosophy Scale". In the analysis of the data, independent sample t test, one-way analysis of variance, Pearson moments multiplication correlation tests, Mann Whitney u test, kruskal wallis h test were used; Spearman's rho correlation tests and simple linear regression analysis were used to determine relationships. As a result of the analysis, it was found that school administrators were closer to the Y theory philosophy according to the perceptions of teachers. On the other hand, according to the perceptions of teachers, it was concluded that the school administrators' political tactical behaviors were low. It has been observed that the relationship between their management philosophy and the political tactics they use is moderately-negative. At the same time, it was concluded that the management philosophy of school administrators was a significant predictor of the political tactics they used.

**Keywords:** Management, management philosophy, political tactics, teacher.

**Özet**

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmaktır. Araştırmada ilişkiisel tarama modeli ve basit tesadüfi

<sup>1</sup> Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> M.E.B., [gamzefiskinli@hotmail.com](mailto:gamzefiskinli@hotmail.com) ORCID NO: 0000-0002-1721-9434

<sup>3</sup> Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [atogen@pau.edu.tr](mailto:atogen@pau.edu.tr) ORCID NO: 0000-0002-5491-3273

örnekleme yöntemi kullanarak Denizli'deki merkez ilçelerden 420 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada veriler "Kişisel Bilgi Formu", "Politik Taktikler Ölçeği" ve "Yönetim Felsefesi Ölçeği"yle toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, pearson momentler çarpım korelasyon testi, spearman's rho korelasyon testi ve basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine daha yakın oldukları ve yöneticilerinin politik taktik davranışlarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve orta düzeyde olduğu görülmüştür. Aynı zamanda okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi, kullanmış oldukları politik taktiklerin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, yönetim felsefesi, politik taktik, öğretmen.

## GİRİŞ

Okul, eğitim aracılığı ile insanlar üzerinde etki bırakan bir örgüttür. Bu örgütten, bireyde eleştirel düşünme becerisi kazandırması ve davranış geliştirmesi beklenmektedir. Okul örgütünün bu hedeflerini yerine getirmesi için de okul üzerinde çeşitli eğitim felsefeleri, toplum ve çevrenin beklentileri mevcuttur. Nasıl ki örgütlerde yönetimin görevi, örgütün amacına ulaşmasını sağlamaksa okul örgütlerinde de okulun amacına ulaşmasını sağlayacak olan yapı da okul yönetimi ve okul yöneticilerinin yönetim felsefeleridir.

Bursalıoğlu'na (2015) göre aslında örgütler bir yapıdır. Bu yapıyı işleten sürece ise yönetim denilmektedir. Örgütlerde amaçlar önceden belirlenir ve önceden belirlenmiş olan bu amaçları gerçekleştirmek için yönetim, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir. Ayrıca örgütün ortak olan amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içinde iş birliği ve eşgüdüm de sağlanmalıdır. Örgüt ve yönetim kavramları birbiriyle iç içe geçmiş kavramlardır. Bu nedenle yönetimin veya yönetimde bulunan yöneticilerin davranışlarının kaynağını da örgütler oluşturmaktadır. Örgütün, amaçlarında başarıya ulaşması için örgütün değer sistemi ile yöneticinin değer sisteminin birbiriyle tutarlı olması gerekir. Bu durumda bir örgüt olan okullarla okul yöneticilerinin de değer sistemleri birbiriyle uyumlu olmalıdır.

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

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

Bu yönetim felsefeleri oluşurken McGregor, yönetici davranışlarını etkileyen en önemli durumun yöneticilerin gruptaki bireyler hakkında var olan inançları, varsayımları olduğunu ve yönetici davranışlarının grup üyelerinin göstereceği davranışlardan etkileneceğini belirtmiştir. McGregor bu sayılıştından yola çıkarak birbirinin zıttı olan X ve Y teorilerini oluşturmuştur (Altan, 2001). Bunlardan ilki olan X teorisine göre yönetici önleyici, düzeltici ve yürütücü olarak görev alırken aynı zamanda da grup üyelerinin yönetilmesine ihtiyaç duyulduğunu savunur. Bir diğer sınıflandırma olan Y teorisine göre ise yönetici geliştirici, yetki paylaşımçı ve grup üyelerini bir paydaş olarak görme anlayışına sahiptir (Akt: Diker, 2014, McGregor, 1957, s. 166).

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

Örgüt içinde örgütün felsefesi oluşurken gerek çalışanların gerekse yöneticilerin politik taktikler geliştirmeleri ve kullanmaları kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü her bir yönetici ya da çalışanın amaç, istek ve gereksinimleri birbirinden farklılık göstermektedir. Örgüt içindeki bu bireylerin amaç, istek ve gereksinimlerini kaynakların kısıtlı olması nedeniyle tek tek karşılamak mümkün olmadığından, bu durum amaçlarına, isteklerine ve gereksinimlerine ulaşmak isteyen örgüt üyelerini politik davranmaya yönlendirmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demirtaş, 2014). Genel olarak örgütlerde politik taktiklerin yaygın bir şekilde kullanıldığını kabul etmekle birlikte, her örgütün ya da her bireyin aynı derecede politik taktik kullandığını söylemek de doğru olmaz. Politik taktiklerin nasıl oluşacağı, ne şekilde şekilleneceği ve hangi sonuçla sonuçlanacağı bireylerin ya da örgütlerin düşünce, tutum ve davranışlarına göre yani yönetim felsefelerine göre biçimlenmektedir.

Bu araştırmada örgütlerde yöneticilerin benimsediği yönetim felsefesinin ve amaca ulaşmada kullanılan politik taktiklerin eğitim örgütlerindeki yansımalarının nasıl olduğu konusuna açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Eğitim bir sistemdir ve sistemlerin işleminde de alt sistemlerin eşgüdümle ve iş birliği içinde çalışmalarına ihtiyaç duyulur. Okul eğitimin alt sistemini oluştururken, yönetim de okulların alt sistemlerini oluşturmaktadır. Okul örgütlerinin amacına ulaşması için yönetim alt sisteminin sahip olduğu yönetim felsefesi ve kullandığı politik taktikler arasındaki ilişki önemlidir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde McGregor'un X ve Y yönetim felsefelerinden yola çıkarak daha çok hangi felsefeye sahip bulunduğu ve bu felsefelere göre eğitim örgütlerinin amaçlarını yerine getirirken daha çok hangi politik taktiklere (kayırmacılık, koalisyon kurma, yıldırma, değersizleştirme ve markalaşma) başvurulduğu bu araştırmada incelenmiş olup; "Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasında nasıl bir ilişki vardır?" sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla da aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır:

- 1) Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, yönetim felsefelerinden hangisine daha yakındır?
- 2) Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, politik taktiklerden hangisini ya da hangilerini kullanmaktadır?
- 3) Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullanmış oldukları politik taktikler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
- 4) Okul yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefesinin düzeyi, kullanmış oldukları politik taktikleri yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

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

Bu araştırmada ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasında var olan ilişkiyi açığa çıkarmak amaçlandığından tarama modeline bağlı ilişkisel tarama modelinin kullanımı tercih edilmiştir. Karasar'a (2009) göre ilişkisel tarama modeli "iki veya daha çok sayıdaki

değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan” bir modeldir (s.81). Bu model olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde buldukları koşulları, özellikleri ve arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan,1998). İlişkisel tarama modelinde, olaylar arasındaki ilişkileri belirleme ve bu ilişkilerden hareketle genellemelere varma vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

### Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçelerden Merkezefendi ve Pamukkale de görev yapan 9856 ilkököl ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanarak iki merkez ilçeden 420 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada evreni temsil etmesi için seçilen örnekleme sayısı belirlenirken Sekeran (1992) tarafından geliştirilmiş örnekleme belirleme tablosundan yararlanılmıştır. Söz konusu tabloya göre örnekleme sayısı en az 370 olması gerekmektedir. Sekeran (1992) tablosuna göre seçilen örneklemin evreni temsil etmede yeterli sayıda olduğu görülmektedir (Akt: Karagöz, 2017).

### Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için araştırmada kullanılan araç üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklerin yer aldığı “Kişisel Bilgi Formu”; ikinci bölümde “Politik Taktikler Ölçeği” ve son bölümde ise “Yönetim Felsefesi Ölçeği” yer almaktadır. Kurban ve Tanrıoğen (2017) tarafından geliştirilen Politik Taktikler ölçeği beşli likert tipinde hazırlanmış olup yirmi yedi (27) maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kayırmacılık, yıldırma, değersizleştirme, markalaşma ve koalisyon kurma olmak üzere beş alt boyut bulunmaktadır. Ölçekte 7,8 ve 10. maddeler ters kodlanmış olup ayrıca ölçeğin cronbach alfa katsayısı 0,953 şeklinde hesaplanmıştır. Ayrıca Tanrıoğen (2018) tarafından geliştirilen Yönetim Felsefesi ölçeği beşli likert tipinde hazırlanmış olup on dokuz (19) maddeden oluşmaktadır. Ölçekte Y kuramı felsefesi ve X kuramı felsefesi olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmazken testin cronbach alfa katsayısı ise 0.930 şeklinde hesaplanmıştır.

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 2018-2019 eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Denizli il milli eğitim müdürlüğü'nden alınan izinler sonucu anketler çoğaltılarak Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan gönüllü öğretmenlere doğrudan uygulayıcı tarafından dağıtılmış ve uygulanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmada verileri analiz etmek için ortalama, standart sapma; normalliği sağlayan ölçek ve alt boyutlar için pearson momentler çarpım korelasyonu, normalliği sağlamayan ölçekler ve alt boyutlarda ise spearman korelasyon (rho) katsayısı uygulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefelerinin, kullanmış oldukları politik taktikleri yordama durumunu belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında; araştırma alt problemlerine yönelik aranan cevapların istatistiksel sonuçlarına ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

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

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

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

Öğretmenlerden elde edilen verilerle okul yöneticilerinin hangi yönetim felsefesine daha yakın olduğunu belirlemek için Yönetim Felsefesi Ölçeğine verilmiş olan cevapların ortalamalarına bakılmıştır. Ortalamalar 5.00-4.20 arası çok yüksek, 4.19-3.40 arası yüksek, 3.39-2.60 arası orta, 2.59-1.80 arası düşük ve 1.79-1.00 arası ise çok düşük olarak yorumlanmıştır. Buna bağlı olarak araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Ölçeği'ne verdikleri cevapların ortalamalarında Y kuramı felsefesi alt boyutunun ortalamasının ( $\bar{X}$ =3.98) X kuramı felsefesi ortalamasından ( $\bar{X}$ =3.87) yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine daha yakın oldukları söylenebilir. Elde edilen veriler Tablo 1.'de belirtilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, politik taktiklerden hangisini ya da hangilerini kullanmaktadır?” şeklinde belirlenmiş olup, bu alt probleme cevap bulmak için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Politik Taktikler Ölçeği Kayırmacılık, Yıldırma, Değersizleştirme, Markalaşma ve Koalisyon Kurma olmak üzere beş alt boyuta sahiptir. Araştırmada elde edilen veriler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Bulgular

Ölçek ve Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Kayırmacılık	377	2.85	,48	Orta
Yıldırma	377	2.02	,31	Düşük
Değersizleştirme	377	1.26	,47	Çok Düşük
Markalaşma	377	2.38	,72	Düşük
Koalisyon Kurma	377	1.54	,80	Çok Düşük
Politik Taktikler	377	1.93	,36	Düşük

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerle okul yöneticilerinin hangi politik taktikleri kullandıklarını belirlemek için Politik Taktikler Ölçeğine verilmiş olan cevapların ortalamalarına bakılmıştır. Buna bağlı olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin Kayırmacılık alt boyutuna bakıldığında orta düzeyde ( $\bar{X}$ =2.85) politik taktik uyguladığı, yıldırma alt boyutuna bakıldığında düşük düzeyde ( $\bar{X}$ =2.02), değersizleştirme alt boyutunda çok düşük düzeyde ( $\bar{X}$ =1.26) politik taktik uyguladığı, markalaşma alt boyutunda düşük ( $\bar{X}$ =2.38) ve koalisyon kurma alt boyutunda da çok düşük düzeyde ( $\bar{X}$ =1.54) politik taktik uyguladığı görülmüştür. Politik Taktikler Ölçeği'nin geneline bakıldığında ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin politik taktik kullanma düzeyi düşük ( $\bar{X}$ =1.93) olarak bulunmuştur. Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik politik taktiklere çok fazla başvurmadıkları söylenebilir.

Araştırmadaki üçüncü alt problem “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiş olup, bu alt probleme cevap bulmak için normallik sağlayan ölçek ve alt boyutlarda pearson momentler korelasyonu katsayısından yararlanılırken, normalligi sağlamayan alt boyutlarda ise sperman's rho korelasyon testi kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısı yorumlanırken ilişkinin yönüne ve ilişkinin düzeyine göre yorumlar yapılmaktadır. Değişkenler aynı anda artıyor ya da aynı anda azalıyorsa pozitif yönlü, biri artarken diğeri azalıyorsa negatif yönlü ilişki olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca korelasyon katsayısının büyüklüğü yorumlanırken de birden fazla farklı görüşün olduğu görülmektedir. Cohen (1998) ve Huck (2008)'e göre korelasyon analizinden elde edilen r değerini  $\pm .10$  ile  $\pm .29$  arasındaysa düşük bir ilişkiye,  $\pm .30$  ile  $\pm .49$  arasında ise orta düzeyde bir ilişkiye,  $\pm .50$  ile  $\pm 1.0$  arasında ise yüksek ilişkiye işaret ederken, Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2012)' e göre ise  $\pm .00$  ile  $\pm .29$  arasında düşük,  $\pm .30$  ile  $\pm .69$  arasında orta ve  $\pm .70$  ile  $\pm 1.0$  arasında ise yüksek ilişkiye işaret ettiği kabul edilmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile politik taktikler ölçeğinin geneli ve normalligi sağlayan alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 3'te belirtilmiştir.



**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi İle Kullanmış Oldukları Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin Normallliği Sağlayan Boyutları İçin Pearson Korelasyon Testi İle Analizi

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

\*p < 0.05 \*\*p < 0.01

Yapılan Pearson korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında “Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile “Kayırmacılık” alt boyutu arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde düşük ve negatif yönlü manidar bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,254$ ;  $p<0.01$ ). “Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile bir diğer politik taktik olan “Koalisyon Kurma” alt boyutu arasında ki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde de orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,370$ ;  $p<0.01$ ). Son olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “Y Kuramı Felsefesi” anlayışı “Politik Taktikler” ölçeğinin geneli ile arasındaki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r=-,483$ ;  $p<0.01$ ).

“X Kuramı Felsefesi” ile “Kayırmacılık” alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,01 manidarlık düzeyinde orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,408$ ;  $p<0.01$ ). Yine “X Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile “Koalisyon Kurma” alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde 0,01 manidarlık düzeyinde orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,471$ ;  $p<0.01$ ). Son olarak “X Kuramı Felsefesi” ile “Politik Taktikler” ölçeğinin geneli arasındaki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r=-,578$ ;  $p<0.01$ ).

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile politik taktikler ölçeğinin normallliği sağlamayan alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4’te belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi İle Kullanmış Oldukları Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin Normallliği Sağlamayan Boyutları İçin Spearman’s Rho Korelasyon Testi İle Analizi

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

\*p < 0.05 \*\*p < 0.01

Yapılan Spearman’s rho korelasyon testi sonucuna göre Tablo 4’e bakıldığında “Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile “Yıldırma” alt boyutu arasında 0,01 manidarlık düzeyinde negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,214$ ;  $p<0.01$ ). “Y Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile bir diğer politik taktik olan “Değersizleştirme” alt boyutu arasında ki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde de orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r=-,545$ ;  $p<0.01$ ). Son olarak “Y Kuramı Felsefesi” ile “Markalaşma” alt boyutu arasındaki ilişki 0,01 ve 0,05 manidarlık düzeylerinde incelendiğinde her iki manidarlık düzeyinde de anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ( $r=-,032$ ;  $p>0.05$ ).

“X Kuramı Felsefesi” ile “Yıldırma” alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,01 manidarlık düzeyinde düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=-$

,183;  $p < 0.01$ ). “X Kuramı Felsefesi” alt boyutu ile bir diğer politik taktik olan “Değersizleştirme” alt boyutu arasındaki ilişki 0,01 manidarlık düzeyinde incelendiğinde de orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r = -,482$ ;  $p < 0.01$ ). Son olarak “X Kuramı Felsefesi” ile “Markalaşma” alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında da 0,01 manidarlık düzeyinde negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r = -,536$ ;  $p < 0.01$ ).

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefeleri, kullanmış oldukları politik taktikleri yordamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 5’te ve Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul yöneticilerinin sahip olduğu y kuramı felsefesinin kullanmış oldukları politik taktikleri yordama düzeyine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi

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

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesinin yine okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikler ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları bulunmuştur ( $R = ,48$   $R^2 = ,23$   $p < .01$ ). Buna göre Y kuramı felsefesi politik taktiklerdeki toplam varyansın %23’ünü açıklamaktadır. Yani bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktiklere etki eden faktörlerin içinde okul yöneticilerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesi %23’lük bir etkiye sahiptir. Bu durumda okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine sahip olmuş olmaları, yine okul yöneticilerinin kullanmış oldukları politik taktik davranışlarının %23’lük bir kısmını açıklamaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu X Kuramı Felsefesinin Kullanmış Oldukları Politik Taktikleri Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

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

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

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Douglas McGregor’ın ortaya koyduğu X ve Y kuramları bize hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımları hakkında bilgi vermektedir. Bu bağlamda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin Douglas McGregor’un X ve Y kuramlarına yönelik tutum ve davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinde hem X

Kuramı Felsefesi hem de Y Kuramı Felsefesinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ancak Y Kuramı Felsefesi aritmetik ortalamasının ( $\bar{X}=3,98$ ) X Kuramı Felsefesi aritmetik ortalamasından ( $\bar{X}=3,87$ ) yüksek olması nedeniyle okul yöneticilerinin Y Kuramı Felsefesine daha yakın olduğu söylenebilir. İsmail (2012) tarafından üniversitedeki akademik personellerin X ve Y kuramı felsefelerine göre eğilimlerini tespit etmek için yapılan çalışmada akademik personellerin büyük oranda Y kuramı felsefesine eğilim gösterdikleri, içsel motivasyona önem vererek sorumluluk almaya meyilli oldukları görülmüştür. Tekin, Baş ve Gökdemir (2016) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların kısmen de olsa Y Kuramı Felsefesine sahip bakış açılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tekin ve arkadaşlarının çalışmalarında da nispeten Y Kuramı Felsefesinin aritmetik ortalamasının ( $\bar{X}=3,93$ ) X Kuramı Felsefesi aritmetik ortalamasından ( $\bar{X}=3,63$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcılardan yöneticilerinin bakış açılarını değerlendirmeleri istendiğinde ise her iki yöneticiden birinin X Kuramı Felsefesi çerçevesinde değerlendirildiği görülmüştür.

Alan yazın incelemesi sonucu da yapılmış olan bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda X ve Y Kuramı Felsefeleri tam olarak birbirlerinde ayrılmamıştır. Bu araştırma sonucuna göre de değerlerin birbirine yakın çıkması nedeniyle tam bir X Kuramı Felsefesi veya tam bir Y Kuramı Felsefesi mevcuttur ayrımı yapılamamaktadır. Öğretmenlerin gerek çalışmalara verdikleri yanıtların yöneticileri tarafından görülebileceği kaygısı gerekse yönetim kuramları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklı X veya Y kuramı felsefesine yönelik net bir sonuca ulaşamamış olabilir. Ayrıca bunun yanı sıra yakın zamanda ülkemizde eğitim yönetimine yönelik eğitimlerin okul yöneticileri tarafından takip edilmesi, bu alanda eğitimler almaya başlayan yöneticilerin her iki yönetim felsefesinin özelliklerini de birlikte göstermeleri bu sonucun çıkmasına zemin hazırlamış olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada üzerinde durulan bir diğer konu da öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hangi politik taktik ya da politik taktikleri kullandığını açığa çıkartmaktır. Elde edilen bulgulara göre okullarda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin orta düzeyde kayırmacılık, düşük düzeyde yıldırma ve markalaşma, çok düşük düzeyde de değersizleştirme ve koalisyon kurma politik taktiklerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Politik Taktikler ölçeğinin geneline bakıldığında ise yine okul yöneticilerinin genel olarak düşük düzeyde politik taktik kullandığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda genel olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik davranışlarında olumsuz davranış eğilimlerinin düşük olduğu, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde öğretmenlere karşı politik taktik ve stratejilere çok fazla başvurmadığı söylenebilir. Bir başka açıdan çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin politik taktikler ölçeğine verdikleri cevapların diğer kimseler tarafından görülebileceği kaygısı yaşamalarına bağlı olarak objektif değerlendirmeden kaçınmış olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bunların yanı sıra aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlerin politik taktikler hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları da bu sonucun çıkmasında etkili olmuş olabilir. Kayırmacılık alt boyutunda düzeyin orta çıkması, okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında öğretmenler tarafından demokratik ve eşit olarak algılanmıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Alan yazın incelendiğinde de Oruç (2015), Güleş (2016) ve Okur (2019) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar bu bulguları destekler niteliktedir. Güleş (2016)'ın çalışmasında okul yöneticileri daha çok öğretmenlere yönelik istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için motive edici davranışlar sergilediği görülmüştür. Bununla birlikte aynı çalışmada okul yöneticilerinin kayırmacılık taktiklerini ise orta düzeyde kullandığı, bu durumda bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca Aktaş'ın (2019) çalışmasında da bu çalışmada olduğu gibi okul yöneticilerinin değersizleştirme taktiğini kullanma düzeyleri çok düşük düzeyde bulunmuştur. Bunların yanı sıra Higgins ve Ferris (2003) yönetimde siyasi olarak yetenekli olan yöneticilerin başkaları lehine, belirli politik taktikleri kullanmaktan kaçınma eğilimi gösterdiğini ve Brosky (2011) tarafından yapılan çalışmada da okul yönetiminde amirlerin kullanmış oldukları politik taktiklerin yani stratejilerin birer araç olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.



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

Bu araştırma sonucunda üzerinde durulan bir diğer konu ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmaktır. Araştırma sonucu, Y Kuramı Felsefesi ile Politik Taktikler Ölçeğinin geneli arasında orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda okul yöneticilerinin Y kuramı Felsefesi'ne sahip olma düzeyleri arttıkça Politik Taktik kullanma davranışlarında ise azalma olacağı söylenebilir. Y Kuramı Felsefesi'nin politik taktikler ölçeğinin alt boyutları ile olan ilişkisine bakıldığında ise "koalisyon kurma" ve "değersizleştirme" alt boyutlarında orta düzeyde ve negatif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilirken; "kayırmacılık" ve "yıldırma" alt boyutlarında ise düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Y Kuramı Felsefesi ile "markalaşma" alt boyutu arasında ise herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Y Kuramı Felsefesine sahip olan yöneticilerin insana iyimser bakması, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli koşulları sağlaması ve daha demokratik bir tutum sergilemesi bilgilerinden yola çıkıldığında Politik Taktikleri kullanma yönünde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin çıkması kaçınılmaz bir durumdur denilebilir. Bu durum Y Kuramı yönetim felsefesine sahip olan okul yöneticilerinin, okullarındaki öğretmenlere bir görevi veya sorumluluğu yerine getirebilmek için politik taktik kullanmaktan ziyade öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını ve özelliklerini dikkate almaları ve buna bağlı olarak da öğretmenlerin de okulun ihtiyaçlarına olumlu cevap vermeleri nedeniyle negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ya da Y Kuramı Felsefesi'ne sahip olan okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik demokratik bir tutum sergilemeleri nedeniyle öğretmenleri de önemsemeleri, onları da yönetime dahil etmeleri nedeniyle politik taktik kullanmaya ihtiyaç duymadıkları şeklinde de yorumlanabilir. Y Kuramı Felsefesi ile Markalaşma arasında anlamlı bir ilişki çıkmaması ise Y kuramında daha çok insana ve ihtiyaçlarına değer verilirken markalaşma taktiğinde ise okul yöneticilerinin kendini ve yaptığı işi ifade etmesinin ön planda olması ile açıklanabilir.

X Kuramı Felsefesi ile Politik Taktikler Ölçeğinin geneli arasındaki ilişkiye bakıldığında da Y Kuramı Felsefesinde olduğu gibi orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X Kuramı Felsefesi'nin politik taktikler ölçeğinin alt boyutları ile olan ilişkisine bakıldığında "koalisyon kurma", "kayırmacılık", "değersizleştirme" ve "markalaşma" alt boyutlarında orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilirken; "yıldırma" alt boyutunda ise düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. X Kuramı Felsefesi yönetim anlayışında ödül ve ceza motivasyon artırıcı bir araç olarak kullanılması bilgisinden yola çıkıldığında, araştırma sonucu ortaya çıkan okul yöneticilerinin politik taktik kullanma düzeylerinin düşük olması bu bilgiyi destekler niteliktedir. Bu durumda politik taktik kullanan bir okul yöneticisi öğretmenin motivasyonunu düşüreceğini düşünmesi nedeniyle politik taktikleri tercih etmemiş olabilir. Ya da bir diğer neden de X Kuramı Felsefesi'ndeki okul yöneticilerinin bireylere karşı otoriter bir tutuma sahip olmaları ve bireyleri daha çok kontrol etme davranışlarında bulunmaları nedeniyle öğretmenlerle ilişkilerinde politik taktik kullanmaya ihtiyaç kalmamış da olabilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak gerek Y Kuramı Felsefesine, gerekse X Kuramı Felsefesine sahip olan okul yöneticilerinin her ikisinde de sahip oldukları felsefelerinin düzeyleri arttıkça politik taktiklere başvurma düzeylerinin ise azaldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken iletişim kurma konusunda başarılı olduğu ve öğretmenlere yönelik vermiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirtirken hangi felsefeye sahip olursa olsun politik taktiklerden olabildiğince az yararlandığı yönünde yorumlanabilir. Bu durumda Douglas McGregor'ın Y Kuramı felsefesine göre okul yöneticileri öğretmenlere saygı duyarak onları yönetsel kararlara

dahil ettiği, demokratik bir tutum sergileyerek onları motive ettiği ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ihtiyaçları karşıladığı düşünülürse politik taktiklere ihtiyacının kalmadığı ya da çok az düzeyde ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Öte yandan Douglas McGregor'ın X Kuramı felsefesine göre de okul yöneticileri yine öğretmenlere yönelik ödül ve cezayı kullanmanın motivasyon üzerindeki etkileri hakkında bilgi sahibi olması ve öğretmenlere yönelik vermiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirirken motivasyonunu en az düşürecek şekilde davranması nedeniyle politik taktiklere ihtiyaç duymadıkları ya da çok az düzeyde politik taktik davranışları sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan alan yazın taraması sonuçları da bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Aktaş'ın (2019) yaptığı araştırmada paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikler arasındaki ilişki incelenmiş olup aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güleş (2016) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin motive etme, bilgilendirme taktiklerini daha fazla kullanırken, baskı taktikleri, çıkar sağlama ve olumlu izlenim oluşturma taktiklerini ise çok fazla kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dağlı'nın (2015) araştırmasında da okul müdürlerinin teşvik edici talepte bulunma, işbirliği yapma, bilgilendirme, taktir etme ve istişarede bulunma davranışları arttıkça öğretmenlerin farkındalık algıları da artarken, baskı yapma taktiğini kullanma düzeyleri arttıkça farkındalık algılarının da düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada en son olarak okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin, kullanmış oldukları politik taktikleri yordama durumu araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerinin sahip olduğu Y kuramı felsefesinin ve yine okul yöneticilerinin sahip oldukları X kuramı felsefelerinin ayrı ayrı politik taktiklerin anlamlı yordayıcıları oldukları görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları Y kuramı felsefesinin yine okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklerin %23'ünü açıkladığı, bunun yanında okul yöneticilerinin sahip olduğu X kuramı felsefesinin ise yöneticiler tarafından kullanılan politik taktiklerin %33'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri etki eden faktörlerin içinde Y Kuramı Felsefesi %23'lük bir etkiye sahipken X Kuramı Felsefesi ise %33'lük bir etkiye sahiptir. Bu durumda Y Kuramı Felsefesi ve X Kuramı Felsefesi politik taktikler ölçeğinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları politik taktik davranışlarını Y kuramı felsefesinin açıklama yüzdesi ile X kuramı felsefesinin açıklama yüzdeleri karşılaştırıldığında X kuramı felsefesinin açıklama yüzdesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda Y kuramı felsefesi insana iyimser bakarken, X kuramı felsefesinin de kötümser bir bakış açısıyla baktığı düşünüldüğünde bulunan sonucun manidar olduğu söylenebilir. Çünkü politik taktik davranışları genellikle okullarda çıkarların karşılanması, gücün elde tutulması ve ortak amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır. X kuramı felsefesine sahip bir okul yöneticisine göre de ortalama bir öğretmen sorumluluk almak istemez, yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyar ve motivasyon artırma teknikleri olarak ödül ve ceza kullanmak yararlı olacaktır. Bu iki bilgidен yola çıkıldığında öğretmen algılarına göre ulaşılan %33'lük etki azımsanmayacak düzeyde bir etki olduğu söylenebilir. Bu %33'lük etki düzeyinden yola çıkılarak X kuramı felsefesine sahip olan okul yöneticilerinin Y kuramı felsefesine sahip okul yöneticilerine göre politik taktikleri kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanında araştırmamızın ilk alt problemine göre de öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefelerine bakıldığında X kuramı felsefesinin düzeyinin de yüksek çıkması regresyon sonucu elde edilen bu bulguyu destekler durumdadır. Her iki bulgunun da birbirini destekler nitelikte çıkması sebebiyle bu araştırmamızın kendi içerisinde tutarlı olduğu söylenebilir.

### Öneriler

### Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri algıları birbirine çok yakın çıkarken, politik taktik kullanma düzeyleri de ölçeğin genelinde düşük düzeyde çıkmıştır. Bu alanda öğretmenlere yönelik bilgilendirme ve farkındalık oluşturma amacıyla politik taktikler ve yönetim felsefeleri hakkında hizmet içi eğitimler, seminerler verilebilir.
- Okul yöneticiliği diye bir meslek dalının olmaması ve okul yöneticilerinin de öğretmenler arasından gelmeleri nedeniyle yönetim alanında yeterince uzmanlık bilgisine sahip olmayan okul yöneticilerinin, bu göreve gelmeden önce yöneticilik alanında eğitime tabi tutulması görevlerini daha profesyonel yapmalarını sağlayacaktır. Bu sayede okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik okulun iş ve işlemleri için yaptığı görev dağılımlarında daha adil davranışlar sergilemesi ve ortak sendika, ideoloji veya arkadaş gruplarına tolerans tanımadan yani yıkıcı, ayrıştırıcı düzeyde koalisyon kurmaktan kaçınarak bütünleştirici bir tutum sergilemesi öğretmen motivasyonunu arttırmada büyük önem taşıyacaktır.
- Okul yöneticilerine politik taktikleri; olumlu örgüt iklimi oluşturma, örgütsel verimi arttırma, iş doyumunu sağlama ve motivasyonu arttırmaya yönelik nasıl kullanabilecekleri yönünde eğitimler verilmesi hem yöneticilere hem de öğretmenlere yönelik fayda sağlayacaktır.

### Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Yapılan alan yazın taraması sonucu eğitim örgütlerinde yönetim felsefesi ile ilgili çok az sayıda araştırmanın yapıldığı görülmüştür. Bu alanda daha fazla çalışma yapılarak bütün eğitim kademelerindeki var olan durum açığa çıkartılabilir.
- Bu araştırmada okul yöneticilerine yönelik öğretmen algıları açığa çıkartıldı ancak aynı araştırmada öğretmen algılarının yanında okul yöneticilerinin kendilerini nasıl algıladıklarını açığa çıkartılarak ikisi arasında karşılaştırma yapılabilir, çıkan sonuçların nedenleri araştırılabilir.
- Araştırma sorularının okul yöneticileri hakkında olması nedeniyle, verilen cevapların kendilerini olumsuz etkileme kaygısı yaşayan öğretmenlere yönelik, araştırmanın nitel yolla yapılması veya hem nitel hem de nicel yöntemin birlikte kullanıldığı karma yöntemle yapılması sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin aynı zamanda kendi üst'lerine yönelik algıladıkları politik taktikler ve üst'lerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri de araştırılabilir.
- Öğretmenlerin kendi aralarında hangi politik taktiği daha çok kullandıklarını açığa çıkartacak bir çalışma yapılabilir.

### KAYNAKÇA

- Aktaş, T. (2019). *Okul müdürlerinin patarnelistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Altan, A., (2001). *Okul yöneticilerinin yönetici kişilik özellikleri ile ebeveyn tutumları arasındaki ilişki*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, Kış:1995
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, 91-107
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1-11.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Ankara.
- Diker, O., (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Doğan A., Bozkurt S. ve Demirbaş H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi* Sayı: 44 ISSN:1694-528X
- Ergün, M. (2015). *Eğitim felsefesi*. (5. Basım), Ankara: Pegem Akademi.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Eskişehir.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.
- Huck, S.W. (2008). *Reading statistics and research*. Pearson: Boston.
- Ismail, M.B.M. (2012). *An analysis of human motivation in National Higher Education Universities (Nheu) using theory X and Theory Y: Academic staff perspective*. International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues, Sabaragamuwa University of Sri Lanka. Sri Lanka.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. (10. basım), Ankara: Tekişik Web Ofset Tesisleri.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamaları nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı, çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kurban, C., ve Tanrıoğen, A. (2018). A study of scale development for determining the political tactics used by school administrators. *RA Journal of Applied Research*, 1-18 doi: 10.18535/rajar/v3i11.06
- Okur, A. (2019). *Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşiminin değerlendirilmesi: Erzurum ili mesleki ve teknik Anadolu liselerinde bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Sakarya.
- Özdemir, E. (2014). Tarama yöntemi. M. Metin (Ed.), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde (1. Baskı, s.79-80). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5.basım), Ankara: Seçkin Yayınevi.