

## **Eğitim Yönetiminde Politik Modeller**

**Araş. Gör. Burcu ALTUN<sup>1</sup>**

**Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA<sup>2</sup>**

**Geliş Tarihi:** 19.12.2016

**Kabul Tarihi:** 29.12.2017

**Yayın Tarihi:** 31.12.2017

### **Özet**

Eğitim örgütlerinin doğasının çözümlenmesi etkili yönetim için önkoşuldur denilebilir. Nitelikli yönetim farklı eğitim yönetimi modellerinin anlaşılması ve uygulanması ile mümkündür. Eğitim yönetimi modelleri örgüte bakış açısına ve temel varsayımlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Çağdaş eğitim yönetimi modellerinden biri politik modellerdir. Politik modeller karar vermeyi bir pazarlık süreci olarak görmektedir. Okulları paydaşların kendi çıkarları peşinde koşarken politik birtakım etkinliklere girdikleri politik alanlar olarak kabul eden yaklaşımlardır. Bu çalışma, eğitim yönetiminde politik modelleri, özelliklerini, eğitimde güç kaynaklarını ve politik stratejileri, politik modellerde liderlik yaklaşımlarını ve politik modellerin zayıf yönlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonunda eğitim örgütlerinde politik modellerin uygulanabilirliğine ilişkin öneriler sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** politik modeller, çıkar, çatışma, güç.

### **Political Models in Educational Administration**

#### **Abstract**

It can be claimed that analysis of nature of educational organizations is a prerequisite for effective management. Qualified management is possible by realization and application of diverse educational management models. Educational management models vary according to their perspectives and basic assumptions of organizations. One of the modern educational management models is political models. Political models assume decision making as a bargain process. They accept schools as political arenas in which participants act politically in order to follow their interests. This study aims to represent political models in educational administration, their characteristics, sources of power and political strategies in education, leadership in political models and weaknesses of political models. Some suggestions are developed for the applicability of political models in educational organizations.

**Key words:** political models, interest, conflict, power.

<sup>1</sup> Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ABD. burcu.altun@adu.edu.tr

<sup>2</sup> Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ABD. ruhi@sarpkaya.net

## GİRİŞ

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu bir yapıdır. Örgütün ortak bir amacının olması, paydaşlarının birbirinden bağımsız amaçlara sahip olmadığı anlamına gelmemektedir. Bireyler, örgüt içinde birbirinden çok farklı ihtiyaçlara sahip olabilir, bu da haliyle bireylerin farklı amaçlar geliştirmesine yol açabilir. Ayrıca bireyler, örgüt içinde kendi yararına olandan taraf olma, o yönde çalışma eğilimindedirler. Nitelikli bir örgüt yönetiminde bu durumun göz önünde bulundurulması son derece önemlidir. Bu durumu aydınlatan, paydaşlara ve uygulayıcılara geniş bir tartışma ve bilgi alanı sunan eğitim yönetimi yaklaşımlarından biri politik modellerdir. Politik modellere göre, örgüt içinde karar verme, bir pazarlık sürecidir. Okullar da paydaşların kendi çıkarları peşinde koşarken politik birtakım etkinliklere girdikleri politik alanlardır. Eğitim örgütlerinin politik yönünün anlaşılması, etkili yönetim için bir gerekliliktir. Bu bağlamda öncelikle politik modeller ve özellikleri incelenecek, daha sonra eğitimde güç kaynaklarına ve politik stratejilere değinilecektir. Daha sonra politik modellerde liderlik olgusu ele alınacak ve son olarak politik modellerin zayıf yönleri ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği tartışılacaktır.

### Politik Modeller ve Özellikleri

Okul sosyal ve açık bir sistemdir (Campbell, Fleming, Newell ve Bennion, 1987, 81; Lunenburg ve Ornstein, 2013, 48). Okulun biçimsel yapısının yanı sıra politik bir boyutu da mevcuttur. Bu politik boyutu belirleyen öge ise bireydir. Politika örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır (Hoy ve Miskel, 2012, 28). Politik yaklaşım, örgütlerde akılcı görülmeyen davranışların çoğunu açıklamada kullanılabilir. Politik yaklaşımı göz önünde bulundurmamayanlar, örgüt ve paydaşlar arasında tam bir uyum olduğunu varsayarlar. Gerçekte ise böyle bir uyum söz konusu değildir. Örneğin örgütteki her bir bireyin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde elde etmek ve daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütler de politik süreçlere açık olmaktadır (Mohan Bursalı ve Bağcı, 2011: 23). İşte örgütlerde bireylerin ya da grupların örgütsel etkililikle çelişen bu ve bu gibi bir takım davranışlar sergilemelerini politik yaklaşımlarla açıklamak olanaklıdır (Sarpkaya, 2003, 15-16).

Politik modeller, genel olarak yönetim sürecinde politik durumların etkili olabileceğini savunan yaklaşımlardır. Bu modellerde yönetim süreçleri, özellikle karar verme süreci bir pazarlık ürünüdür. Yönetme işi ise politik davranışları düzenleme üzerine kuruludur. Çıkar grupları belirli politik amaçlar peşinde koalisyonlar kurarlar ve biçimlendirirler. Bu süreçte çatışma da doğal bir olgu olarak görülür ve güç koalisyonlara hükmetmede önemli bir bileşendir. Politikalar okulları ve okulların yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir (Bush, 2003, 89).

Okullar, dinamik yapılardır ve dışarıdan gelen birçok etkiye açıktır (Eilertsen, Gustafson ve Salo, 2008). Bu durumun nedeni okulun çevresiyle etkileşim halinde oluşudur (Akyol, Evren, Çavuş ve Dumlu, 2016). Bugün okulun rol çerçevesi günden güne karmaşık bir hal almaktadır. Çünkü okul çevresi ve çıkar grupları, eğitimde politika yapma süreci üzerinde hiç olmadığı kadar etkilidir. Bu çevre ve gruplar, eğitim üzerinde resmi yetkisi olanlarla beraber resmi bir yetkisi olmayan yerel ve ulusal aktörler de olabilmektedir (Frankenberg ve Diem, 2012, 118). Her zaman gücü ele geçirmek isteyenler ve kendi çıkarları doğrultusunda, kendi yararına kullanmak isteyenler bulunur (Hoy ve Miskel, 2012, 28). Her örgütün, özellikle kamusal örgütlerin, birey ya da birey gruplarının çıkarlarından etkilenme eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu birey ya da gruplar örgüt içinden de

olabilir, örgüt dışından da olabilir. Örgütün amaçlarından işleyişine, karar alma sürecinden politika yapmaya, her aşamada bir pazarlık ve müzakere söz konusudur. Örneğin bölge faktörü bile başlı başına okul politikalarının belirlenmesinde önemli bir etkidir (Caffyn, 2010, 321). Örgüt, bu ve bunun gibi birçok değişkenden etkilenebilir.

Okullarda politik modeller, genel olarak mikropolitikalar olarak anılmaktadır. Diğer yandan okullarda mikropolitikalara ilişkin oldukça sınırlı bir alan yazın mevcuttur. Oysa araştırmacılar, örgütlerin politik yapısına oldukça aşinadılar ve okullar da birer örgüt olarak politikalara açıktır (Eilertsen, Gustafson ve Salo, 2008). Hoyle (1986, 126) mikropolitik etkinlikleri birey ya da grupların örgüt bağlamında güç ve etki kaynaklarını kullanarak çıkarlarını geliştirmek için başvurdukları stratejiler olarak tanımlamaktadır. Mikropolitika aslında işleyen örgütlerde bireyler, gruplar ya da alt grupların kısıtlı ve değerli madde ve sembolik kaynaklar için mücadele ettikleri bir süreçtir. Okullarda mikropolitik davranışlar, kontrol, güç ve etki için süregelen bir mücadele olarak özetlenebilir (Eilertsen, Gustafson ve Salo, 2008) ve doğal bir süreçtir. Mikropolitikaların nitelikli yönetimi, okulun örgütsel yaşamı açısından son derece önemlidir (Ehrich ve Cranston, 2004, 21).

Watson (2002, 327) mikropolitikaların kaçınılmaz olduğuna ilişkin üç temel neden ortaya koyar: İnsanlar “stratejik” hayvanlardır, örgütler bir şekilde alt birimlerden, hiyerarşiden ve pozisyonlardan oluşmaktadır ve pozisyonların ve grup yapılarının yorumlanmasında çok farklı durumlara neden olabilecek belirsizlikler söz konusudur.

İnsanlar kendi çıkarları için stratejiler belirleme eğilimindedir ve bu genellikle bir pozisyon elde etme uğrunadır. Pozisyonların ve grup yapılarının görece yorumlanması da bireylerin birbirlerinden farklı düşünmelerine ve politik davranışlar sergilemesine neden olabilir. Diğer yandan mikropolitikalar, sadece çatışmalarla ya da insanların kendi ilgilerini korumak ve sürdürmek için politikayı ve etkiyi nasıl kullandıkları ile ilgili değildir. İnsanların işbirliği yapmalarını ve belli amaçlara ulaşmak için birbirlerini desteklemeleri ile de ilgilidir. Bazen mikropolitik ilişkiler, sadece otorite ve uzmanlığın kullanımı üzerine bazen de karşılıklı güven ve koalisyonlar üzerine kuruludur. Güç ve kontrol, destek ve güçlendirmeye birlikte yürütülür (Eilertsen, Gustafson ve Salo, 2008).

Politik modellerin birtakım ana özellikleri vardır. Bush (2003, 91-94) politik modeller için altı temel özellik vurgulamaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir: (1) Politik modeller genel olarak bir kuruma bütün olarak odaklanmaktansa, birey etkinliğine odaklanma eğilimindedirler. Grup ilişkileri, formal ve informal gruplar, kaynaklar için mücadele politik modellerin önemli bileşenidir. (2) Politik modeller çıkarlar ve çıkar grupları ile ilgilidirler. Mesleki çıkarlar ve kişisel çıkarlar kişi ya da grupların politik etkinliklere girmesine neden olur. Pozisyonlar, terfi, iş koşullarında iyileşme çıkarlardan bazıları olabilir. (3) Politik modellerde örgütte çatışma yaygındır ve doğal bir süreçtir. İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak yaşandığı eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğaldır. Rahim'e (1992) göre de, insanların etkileşim halinde olduğu her ortamda, çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken, sürekli etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar taraflar arasında çatışmayı doğurur. Çatışma, hayatın her yönünü etkileyen sosyal bir olgu (Branch, 2012), bir gerçekliktir (Fisher, 1978: 1; Aytürk, 2010, 313). Beraberinde güç ve statü çekişmesini getirir (Karip, 2010). (4) Politik modellere göre örgüt amaçları değişken, belirsiz ve görelidir. Amaçlar önceden belirlenmiş değildir, bilakis çıkar gruplarının pazarlıkları sonucunda şekillenir. Gruplar ya kendi amaçlarını resmileştirip örgüt amacı haline getirmek için mücadele ederler ya da daha önceden belirlenmiş amaçları esnetmeye ve kendi

amaçlarına çevirmeye çalışırlar. (5) Politik modellerde karar verme süreci karmaşık bir pazarlık ve müzakere sürecinin ürünüdür. Karar verme sürecinde yapılan tüm toplantılarda, tüm karşılaşmalarda taraflar kendi çıkarları doğrultusunda amaçlar ve beyanlar ortaya koyar. Dolayısıyla karar verme sürecinin aşamalarını bilmek, çıkar gruplarına politika yapma sürecinde etki etme olanağını artırır. (6) Politik modellerde güç kavramı merkezdedir. Karar verme sürecinin çıktıları tarafların görece gücüyle şekillenir. Mikropolitikalar, karmaşık, hatta bazen çelişkili güç ilişkilerinin bir türüdür (Eilertsen, Gustafson ve Salo, 2008, 295). Çıkar çatışmaları, gücün kullanımına bağlı olarak çözülür.

Görüldüğü gibi politik modeller, grup etkinliklerine odaklanan, çıkar ve çıkar gruplarının varlığını ve dolayısıyla çatışmayı doğal ve yaygın bir süreç olarak ele alan, amaçların değişkenliğine vurgu yapan ve karar verme sürecinde pazarlık ve müzakerelerin etkisini önemli gören yaklaşımlardır. Bu modellerde güç, güç kaynakları ve gücün kullanımı da önemli bir bileşendir.

### Eğitimde Güç Kaynakları

Yönetim biliminde güç önemli bileşenlerden biridir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetenlerin yönetilenler üzerinde yeterli düzeyde yönetme gücüne sahip olması gerekmektedir. Tarih boyunca yönetimde çok çeşitli güç kaynakları kullanılmıştır. Yönetimsel güç, yasal sözleşme, psikolojik sözleşme, kaba güç, maddi güç, din, toplum, bilgi bu güç kaynaklarından bazılarıdır (Başaran, 1989 18-25). Diğer yandan yönetim anlayışındaki değişiklikler, çağın getirdikleri ve örgüt yapısındaki değişimler gücün daha karmaşık bir hal almasına yol açmıştır.

Güç, diğerlerinin davranışlarını belirleme ya da çatışmanın sonuçlarına karar verebilme yetisi olarak değerlendirilebilir (Bush, 2003, 97). Diğer bir ifadeyle güç, kendi isteklerini diğerlerine yaptırabilme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012, 203). Örgütler, politik arenalar olarak kabul edildiğinde gücün önemi daha da anlamlı hale gelmektedir. Güç kavramı ile ilgili olarak alan yazında otorite ve etki kelimelerinin yakın anlamda kullanıldığı görülmektedir (Aslanargun, 2010, 176; Koçel, 2013, 553). Diğer yandan otorite gücün meşru, resmi, yasal yönünü temsil ederken, etki ise gücün meşru olmayan yönüdür. Örgütsel yaşamı anlamak için gücün hem biçimsel ve informal, hem de meşru ve meşru olmayan oluşumlarına bakılmalıdır (Hoy ve Miskel, 2012, 28). Bu bağlamda öncelikli olarak otorite ve etki ayrımının yapılması gerekmektedir. Bacharach ve Lawler (1980, 44) otorite ve etki arasında kullanışlı bir ayrım yapmıştır. Otorite ve etki arasındaki yedi temel farklılık Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Otorite ve Etki Arasındaki Farklar**

Otorite	Etki
Gücün durgun, yapısal yönü	Dinamik ve taktiğe dayalı bileşen
Gücün formal yönü	Gücün informal yönü
Resmi onaylı hak	Paydaşlar tarafından onaylanmış hak
Astların gönülsüz teslimiyeti	Astların gönüllü teslimiyeti
Yukarıdan aşağıya tek yönlü	Çok yönlü: yukarı, aşağı, yatay
Kaynağı biçimseldir	Kaynağı kişisel özellikler, uzmanlık ya da fırsat
Sınırlıdır	Sınırları belli değildir

Kaynak: Bacharach ve Lawler, 1980, 44'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü gibi otorite meşru güç biçimi iken ve yasal bir hak iken; etki, kişisel özelliklere ve uzmanlığa dayalı olarak elde edilmiş, meşru olmayan bir güç biçimidir. Otorite ve etki çok farklı

kaynaklardan beslenebilir. Buna ek olarak eğitimde çok çeşitli güç kaynakları mevcuttur. Okullarda örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamada yöneticiler güç kaynaklarına gereksinim duyarlar (Sarpkaya, 2003, 15). Bu kaynaklardan bazıları konumsal güç, uzmanlık gücü, kişisel güç, ödüllerin kontrol gücü, zorlayıcı güç ve kaynakların kontrol gücü olarak sıralanabilir (Bush, 2003, 98-100). Bu güç türlerinden bazıları kısaca açıklanacaktır.

**(1) Yasal Güç:** Bireylerin sahip oldukları pozisyonlar dolayısıyla kendilerine mal edilen güçtür. Aslında otoritenin kendisidir. Bireyler, belirli bir kademe, mevki ya da kişiden gelen isteklere uyma eğilimindedirler (Koçel, 2013, 556). Burada hukuki bir güçten ziyade, resmi olarak bireyle bütünleşen güç söz konusudur. Resmi konumlar, karar verme hakkı tanınan ya da politika yapma sürecinde rol oynayan otorite sunarlar (Bush, 2003, 98). Otorite ilişkileri okul hayatının tamamlayıcı bir parçasıdır. Öğrenci-öğretmen, öğretmen-yönetici ve ast-üst ilişkileri çoğu zaman otoriteye dayalıdır (Hoy ve Miskel, 2012, 203).

**(2) Uzmanlık Gücü:** Profesyonel örgütlerde ilgili uzmanlığı elinde tutanlara kayda değer oranda güç rezervi mevcuttur (Bush, 2003, 98). Uzmanlık gücü bilgi ve beceriye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici ya da diğer paydaşlar sahip olduğu bilgi, eğitim ve sosyal konuyla bu güce sahip olmaktadır (Aslanargun, 2010, 188). Bu durum yönetilenlerin algısı ile yakından ilişkilidir. Paydaşlar bir kişiyi uzman olarak değerlendirdikleri sürece o kişi diğerlerini etkileyebilir (Koçel, 2013, 557).

**(3) Kişisel Güç:** Karizmatik ya da sözel birtakım beceriler ya da belirli diğer kişisel özellikleri taşıyan bireyler davranışları ve kararları etkileyebilme eğilimindedirler (Bush, 2003, 99). Karizmatik güç olarak da anılan bu güç türünde, karizmatik güç sahibi saygı duyulan, hayran olunan ve model olarak örnek alınan kişidir (Hoy ve Miskel, 2012, 209). Özetle vurgu etkileyen kişinin kişisel özellikleri üzerindedir (Aslanargun, 2010, 189). Bu kişi her zaman yönetici olmak zorunda değildir. Kurum içinde algılanan bilgelik ve iç görüşüyle diğerlerini etkileyen bireyler vardır.

**(4) Ödüllerin Kontrolü:** Bu, bazı bireylerin ödülleri kullanarak diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yetisidir (Hoy ve Miskel, 2012, 208). Ödüllerin kontrolünü elinde tutan birey aynı zamanda güç sahibidir (Bush, 2003, 99). Eğitimde ödüller, resmi ve doğal ödüller olarak sınıflandırılabilir. Yapılan kusurların görmezden gelinmesi, başarılı, düzenli sınıfların ya da grupların verilmesi, ders programının isteğe göre ayarlanması, takdir ve teşekkür verilmesi bunlardan bazılarıdır (Sarpkaya, 2001, 128-130). Bu ödülleri kontrol eden bireyler, bu ödüllere ulaşmak isteyen diğer bireyler üzerinde belli oranda etkiye sahip olabilirler.

**(5) Zorlayıcı Güç:** Bu güç türü, bireyleri yaptırım tehdidiyle etkilemeyi içermektedir (Bush, 2003, 99). Grup üyelerinin temkinli davranmasına, korkmasına neden olan her şey bir güç kaynağıdır, hem zorlayıcı gücü elinde tutanın cezalandırması, hem de diğerlerinin algısı önemlidir (Koçel, 2013, 556). Zorlayıcı güç, aslında istenmeyen durumlarda ceza ile diğerlerinin davranışlarını etkileme durumudur (Hoy ve Miskel, 2012, 209).

Eğitim örgütlerinde bu güç kaynakları genellikle yöneticilerde toplanmıştır, diğer yandan kurum içinde farklı pozisyonlardaki bireyler de bu güç kaynaklarını kullanabilir. Amaç bireyleri etkilemek ve birtakım yaptırımlar uygulayabilmektir. Yöneticilerin özellikle hangi güç kaynağını ya da kaynaklarını kullandıklarına dair çeşitli araştırmalar mevcuttur. Örneğin Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı'nın (2014, 25) araştırma bulguları, öğretmen algılarına göre eğitim örgütlerindeki yöneticilerin bu kaynaklardan en çok yasal gücü, en az da zorlayıcı gücü kullandığını göstermektedir. Titrek ve

Zafer'in (2009) araştırma bulguları ise, okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü, en az ise ödül gücünü kullandığını göstermektedir. Eğitim örgütlerinde bu güç kaynaklarının çeşitli kombinasyonları kullanılsa da genel olarak en çok kullanılan güç kaynağı yasal güçtür. Bu durum eğitim örgütlerinin hiyerarşik yapısı ile ilgilidir. Diğer yandan yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerce en sık kullanılması gereken güç kaynağı uzmanlık gücüdür (Bakan ve Büyükbese, 2010, 73). Uzmanlığı elinde bulunduran, örgütün diğer paydaşları üzerinde güç sahibidir.

Görüldüğü gibi eğitim örgütlerinde konuma, bireyin özelliklerine, kaynakları ve ödülleri elinde bulundurma gücüne ve uzmanlığa bağlı olarak bireyler diğer bireyleri etkileyebilirler. Bu etkinin düzeyi, aslında gücün düzeyini yansıtmaktadır. Bireyler, başkalarının davranışlarını, kararların sonuçlarını, örgütün amaçlarını ve çıkarlarına cevap verecek durumları etkilemek için belli oranda bu güç kaynaklarını kullanırlar. Diğer yandan bu etkileme sürecinde güç kaynaklarının kullanımına ek olarak bazı politik stratejiler de işe koşulur.

### Eğitimde Politik Stratejiler

Eğitim liderleri ya da diğer paydaşlar, kontrolü sağlamak ya da kontrol alanını genişletmek ya da karar alma sürecinin istenilen yönde sonuçlanmasını garanti etmek için politik stratejiler uygulayabilirler (Bush, 2003, 100-101). Politik davranış ya da politik strateji, şu şekilde tanımlanabilir; kişilerin iş yaşamı içindeki resmi rolünün gerektirmediği, ama yapılan işle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen ya da etkilemeye çalışan tutum ve davranışların tümüdür (Güney, 2012, 253). Politik stratejiler, bireyler tarafından uygulanabileceği gibi koalisyonlar tarafından da uygulanabilir. Aslında koalisyon oluşturma da başlı başına politik bir stratejidir. Bu koalisyonlar da dış koalisyonlar ya da iç koalisyonlar olabilirler (Hoy ve Miskel, 2012, 220). Politik stratejilerin detaylı olarak ele alınmasından önce dış koalisyon ve iç koalisyon olguları ele alınacaktır.

**(1) Dış Koalisyonlar:** Okullara etki eden sayısız dış unsur, eğer örgütlü bir yapı ise dış koalisyon olarak değerlendirilebilir. Özel olarak politikaların dalgalandığı okul çevresi ve toplulukları okul üzerinde öyle etkili olabilir ki, okulun uzun zamandır süregelen eğitim öğretim tarzı bile bir seçimle değişikliğe uğrayabilir (Frankenberg ve Diem, 2012, 118).

Toplumdaki birçok kuruma etki eden baskı grupları eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Özellikle düzenli çıkar grupları, sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir girişim olan eğitimi etkilemek ister. Bu etki niteliğine göre olumlu ya da olumsuz olabilir. Bunu belirlemede en önemli öğelerden biri okul yönetimidir. Baskı gruplarına direnebilmek ve etkilerini olumluya çevirmek, okulun sağlam bir temele oturtulmasıyla mümkündür (Bursalıoğlu, 2012, 52-55). Bu durum, aslında örgütün doğası ile uyumlu bir süreçtir. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için diğer örgütlerle işbirliği yapmak ve eşgüdümlü olarak çalışmak zorundadır. Çoğu örgüt, kamusal alanda belediye, maliye, emniyet, çevre ve sağlık örgütleri ile işbirliği kurmaktadır. Bunun dışında örgütlerin hizmet ve etkinliklerinden yararlanan ve aynı zamanda örgütler ve yöneticileri üzerinde etkili olan, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel baskı ve çıkar grupları vardır. Her yönetici bu gruplarla etkileşiminde yönetim becerilerini işe koşmalı ve örgüt amaçları doğrultusunda davranmalıdır (Aytürk, 2010, 71).

Bir okulu etkileyebilecek baskı grupları şunlar olabilir (Aydın, 2005; Aytürk, 2010):

- Medya,
- Sermaye/işveren kuruluşları (TİSK, TUSİAD, MUSİAD vb.),
- Siyasi partiler,

- Sendikalar,
- Meslek kuruluşları, odalar, borsalar,
- Dini kurumlar,
- Vakıflar ve dernekler
- Bu kurum ve kuruluşlara üye bireyler.

Bu baskı grupları okulları çeşitli yollarla etkilemektedir. Urun ve Toker Gökçe'nin (2015, 105) araştırma bulgularına göre siyasi gruplar, en çok kayıt alanı dışındaki öğrencilerin kaydının yapılmasını istemektedir. Sendikalar üye kazandırmak istemektedir. Dini gruplar ise okulda gösteri yapma, afiş asma ve yurtlarında kalan öğrencilerin okula kaydının yapılması gibi isteklerde bulunmaktadır. Bazı durumlarda veli dahi dış baskı grubu haline gelmektedir. Okula katkı sağlayan velilerin okuldan beklentileri arttığında, bu durum bazen baskıya dönüşebilmektedir. Bu baskılar genellikle öğrenciye yüksek not verilmesi, oturulacak yer ve sıra arkadaşının seçilmesi ile şube değişimi konularında olmaktadır (Özcan, 2014, 88).

Görüldüğü gibi okullar, dış koalisyonların etkilerine açık yapılardır. Bu koalisyonlar, okullara etki ederken birçok politik taktik kullanabilirler. Aslında bu yüzden politik modeller, çağdaş eğitim yönetimi modelleri arasında çevrenin etkisini en fazla göz önüne alan modellerden biridir. Çünkü okullar çıkar grupları için politik arenalardır.

**(2) İç Koalisyonlar:** Örgütler, ortak hedef için bir araya gelmiş iç koalisyonların oluşturduğu etki gruplarından da etkilenebilir. Bu iç koalisyonlar, yönetici etrafında toplanmış kişisel koalisyonlar, güç ilişkileri ve hiyerarşiyle şekillenmiş bürokratik koalisyonlar, hakim ideolojinin ya da farklı ideolojilerin etkisiyle biçimlenmiş ideolojik koalisyonlar, uzmanlıkla şekillenmiş mesleki koalisyonlar ya da politik güçle şekillenen politik koalisyonlar olabilir (Hoy ve Miskel, 2012, 221-222). Farklı tür koalisyonlar, örgütü kendi çıkarları doğrultusunda etkilemeye çalışırlar. Bu sürecin doğasına paralel olarak gözlemlenen bir diğer olgu ise çatışmadır.

İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak yaşandığı eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğaldır. Günümüzde çatışma, her örgütte sosyal bir gerçektir (Aytürk, 2010, 313). Çatışma, birden fazla bireyi ilgilendiren bir eylem ya da etkinlikte farklı düşüncelere sahip olma durumlarındaki güç ve statü çekişmesi olarak ifade edilmektedir (Karip, 2010). Çıkarların çatışması ya da kişiliklerin çatışması, yönetsel etkinlikleri zorlaştıran fakat çatışma yönetimi becerileri ile olumlanabilecek doğal durumlardır (Kaiser, 2003, 307).

Örgüt içinde gerek çatışmanın, gerekse karar alma sürecini etkileme isteğinin bir sonucu olarak, taraflar belli politik stratejiler kullanabilirler. Bu stratejiler politik alanlar olan okulların yöneticileri tarafından örgüt amaçlarına ulaşmayı garantilemek için uygulanabileceği gibi çıkar grupları tarafından ya da bu gruplara üye bireyler tarafından da uygulanabilir. Hoy ve Miskel'e (2012, 225) göre örgütteki bütün üyeler, politik taktiklere başvurur. Politik davranışların tek nedeni karar alma sürecini etkilemek ya da avantajlardan faydalanma çabası içinde olmak değildir. Örgüt içinde belirsiz ve yetersiz kurallar, teknoloji yenilenmesi ve karmaşıklığı, kaynak yetersizliği, belirsiz ve karmaşık amaç ve hedefler ve değişimin gereğinden fazla olması da bireyleri politik davranış sergilemeye yönlendirir (Güney, 2012, 254). Alan yazında çeşitli politik taktiklere yer verilmektedir. Örneğin Kaya'nın (2014) araştırma bulgularına göre, eğitim fakültesinde kullanılan politik taktikler en çok dile getirilenden en az dile getirilene doğru şu şekildedir: kendi fikirleri için destek oluşturma, imaj yaratma, etkili kişilerle bağlantı kurma, yükümlülük ve karşılıklılık yaratma, güç koalisyonları

oluşturma, bilgiyi politik araç olarak kullanma, başkalarını överek kendini kabul ettirme, başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma. Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun'un (2016) araştırmasında temel aldığı politik taktikler ise tavizci davranmak, iki yüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak olarak belirtilmiştir. Hoy ve Miskel (2012, 225) ise politik taktikleri minnet altında bırakma, iletişim ağı kurma, bilgi yönetimi, etki yönetimi, koalisyon oluşturma, günah keçisi ilan etme ve vazgeçilmezlik olarak sıralamaktadır. Bu taktikler Tablo 2'de amaçları ile birlikte özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 2. Politik Taktiklerin Özeti**

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

Kaynak: Hoy ve Miskel, 2012, 225.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, minnet altında bırakma, iletişim ağı kurma, bilgiyi yönetme, etkiyi yönetme, koalisyonlar oluşturma, günah keçisi ilan etme ve kendini örgüt için vazgeçilmez kılma eğitim örgütlerinde kullanılan politik taktiklerden bazılarıdır. Ayrıca Hoyle (1986, 140), eğitimde kullanılan belli başlı politik stratejileri şu şekilde sıralamaktadır:

- Bölme ve yönetme: Bu, başkalarının bireylerle ya da bölümlerle ayrı idealler ayarlamasını içerebilir.
- Seçme: Bu, lideri destekleyenlerin ya da potansiyel karşıtlığı başka yöne çevrilmiş olanların katılımına yol açar.
- Yer değiştirme: Bu görünen durumun katılımcının gerçek amacını gizlemek için kullanıldığında ortaya çıkar. Örneğin statü gibi kişisel çıkarların profesyonel olarak sunulmasıdır.
- Bilgiyi kontrol etme. Bilgi önemli bir güç kaynağıdır ve kararları etkilemek için kullanılabilir.
- Toplantıları kontrol etme: Liderler gündemle oynayarak, önerileri kaybederek, grubunun üyelerini çalarak, dış kuruluşları çağırarak ya da zamanla oynayarak toplantıları kontrol edebilirler.

Görüldüğü gibi eğitim örgütlerinde çok çeşitli politik stratejiler kullanılmaktadır. Bu politik stratejilerin kullanımında amaç birey ya da grupların karar alma sürecinin ve politika yapma sürecinin sonuçlarını kendi istedikleri yönde değiştirmektir. Yönetimsel olarak bu sürece en çok etki etmesi beklenen kişi ise okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin çatışmaları yönetebilmesi, koalisyonlara hükmedebilmesi ve dış baskı gruplarının etkilerini sağlıklı analiz edebilmesi gerekmektedir. Örneğin baskı grupları etkisini gösterdiğinde okul yöneticisinin sergilediği tutum ve davranış çok önemlidir. Okul yöneticisi durumu iyi analiz etmek, yapıyı iyi tanımak ve gözlemlemek



zorundadır (Bursalıoğlu, 2012). Bu doğrultuda okul yöneticisinin bazı liderlik rollerini yerine getirmesi gereklidir.

### Politik Modellerde Liderlik

Okul yönetiminde liderlik, her geçen gün daha sık ifade edilen bir olgu haline gelmiştir. Bugün okul yöneticilerinin yöneticilikten öte liderlik rollerine vurgu yapılmakta ve okul yöneticilerinden çeşitli liderlik rolleri beklenmektedir (Demirtaş, 2013, 127). Özellikle okullar politik arenalar olduğu düşünüldüğünde, liderliğin iki temel yüzü söz konusudur. Öncelikle okul müdürü pazarlık ve müzakere sürecinin anahtar katılımcısıdır. Belirli güç kaynaklarını elinde bulundurur ve diğer karar verme gruplarını kontrol yollarını bilir. İkinci olarak okul müdürü okulun diriliğini, verimliliğini korumak için okul içinde politikaların uygulanabileceği ve farklı çıkar gruplarının desteğinin sağlanabileceği bir bağlam oluşturabilmelidir. Diğer bir ifadeyle arabuluculuk rolünü iyi oynamalıdır (Bush, 2003, 105-106).

Politikaları dikkate alan yönetici (Ehrich ve Cranston, 2004, 26):

- Rol ve amaçların açıkça ifade edilmesini,
- Rekabet, güvenirlilik ve bağlılığın garanti edilmesini,
- Paylaşılmış kültürün, değerlerin ve inançların oluşturulmasını,
- Meslektaşlar arası nitelikli iletişimin kurulmasını,
- Örgüt üyeleri için öğrenme fırsatlarının sunulmasını sağlamalıdır.

Politik modellerle anılan liderlik yaklaşımı politik liderliktir. Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter (2004), politik liderlik becerisini örgütteki diğer insanları etkili olarak anlayabilme becerisi ve bu bilgiyi, kişisel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda ileriye taşımak için kullanabilme olarak ifade etmiştir. Ahearn ve diğerleri (2004) politik liderliği dört boyut altında ele almışlardır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir:

**(1) Sosyal Kurnazlık:** Politik beceriye sahip kimseler, yüksek düzeyde muhakeme becerisi ve öz-farkındalığa sahiptirler. Politik lider, başkalarını kurnazca gözlemleyebilir ve farklı sosyal durumlarda kurnazca davranabilirler.

**(2) Kişilerarası Etki:** Politik becerisi olan kişiler, fazla görünür olmayan ikna edici becerilere sahiptir ve bu becerilerle izleyenler üzerinde güçlü bir etki yaratabilirler.

**(3) Ağ Kurma Becerisi:** Güçlü politik liderler, insanlar arasında ağlar geliştirme ve bunları kullanma konusunda yeteneklidir. Kolaylıkla güçlü ve yararlı ortaklıklar ya da koalisyonlar oluşturabilirler.

**(4) Görünen Samimiyet:** Politik liderler diğerleri tarafından yüksek düzeyde güvenilir, samimi ve zeki olarak görülürler.

Görüldüğü gibi politik liderlik becerileri, yöneticilerin örgüt içerisindeki süreçlerde söz sahibi olması, kendi ilgilerini örgütte hakim kılması, bireylerarası pazarlık ya da müzakere etme süreçlerinde baskın olabilmesi gibi kimi amaçların gerçekleştirilmesine olanak sunar. Örgütsel yapının bir mücadele alanı olarak görülmesi de bu davranışların politik liderler tarafından geliştirilmesini gerekli kılar. Politik liderler, sosyal olarak kurnaz bireylerdir, kişileri ikna etmede başarılıdır, iletişim ağları kurmada

etkilidir ve samimi görünmektedir. Ayrıca pazarlık ve müzakere sürecinin anahtar katılımcısıdır ve okul içinde politikaların uygulanabileceği ortam hazırlar. Aynı zamanda iyi bir çatışma yöneticisidir.

### **Sonuç: Politik Modellerin Zayıf Yönleri ve Okullarda Uygulanabilirliği**

Politik modeller, kuramcılara ve uygulayıcılara eğitim örgütlerini anlamak adına geniş bir perspektif sunar. Çatışmanın doğal bir süreç olarak görülmesi, okul içinde çıkar gruplarına ilişkin analizleri, karar alma sürecini bir pazarlık süreci olarak değerlendirmesi ayırt edici özelliklerindedir. Bu bakış açıları eğitim yönetimi alanı açısından son derece önemlidir. Diğer yandan politik modellerin bir takım sınırlılıkları mevcuttur. Bush (2003, 108-110) bu sınırlılıkları şu şekilde özetlemektedir: Politik modeller güç, çatışma, yönlendirme vurgusuyla standart örgüt boyutlarını ihmal etmektedir. Çıkar gruplarına yapılan vurgu zaman zaman kurumsal düzeyi gölgelemektedir. Ayrıca çatışma üzerine yapılan yoğun vurgu eğitim örgütleri gibi insan odaklı bir örgütte işbirliği ve takım ruhuna dayalı birlikteliği göz ardı etmektedir.

Politik modellerin bir takım sınırlılıkları mevcuttur, fakat diğer yandan günümüz eğitim örgütleri düşünüldüğünde son derece geçerli modellerdir. Örgüt içi çatışmaların olduğu, güç koalisyonlarının olduğu, bireylerin ve grupların birbirleri üzerinde üstünlük kurma çabası içinde olduğu somut bir gerçekliktir. Bu koşullar içinde de mikropolitikaların varlığı yadsınamaz. Daha önce belirtildiği gibi mikropolitikalar, karmaşık, hatta bazen çelişkili güç ilişkilerinin ve okullardaki profesyonel uygulamaları yönlendiren etki ağlarının farkında olmanın bir türüdür (Eilertsen, Gustafson ve Salo, 2008, 295). Mikropolitik farkındalık, beraberinde politik davranışı getirebilir. Politik davranış ise yönetici, öğretmen ve diğer paydaşlarca sergilenebilir. Bu durum, insanın stratejik ve kendi çıkarları doğrultusunda davranma eğiliminin doğal bir ürünüdür denilebilir.

Politik davranışlar, sadece okulun paydaşı olan birey ya da gruplarca sergilenmez. Ayrıca okulun dış baskı gruplarının da etkisine açık olduğu bilinen bir gerçektir. Eğitim örgütleri, gerek çeşitli eğitim sendikalarının gerekse sermaye kuruluşlarının politik davranışları için bir arenadır. Politik modeller, bu dış koalisyonların okul üzerindeki etki yollarını anlamlandırmada ve bu etkinin olumsuz yönlerini azaltmada ya da yok etmede uygulayıcılara rehberlik edebilir. Bir okul yöneticisi, bu tür durumlarda politik davranabilmeli, okulun amaçları doğrultusunda stratejik hamlelerde bulunabilmelidir.

### **KAYNAKLAR**

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akyol, B., Evren, U., Çavuş, B. ve Dumlu, N. N. (2016). Üniversitelerde ders denetimi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 189-212.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3 (1), 25-52.

- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (s. 175-198). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bacharach, S. B. ve Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), 73-84.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bostancı, A. B., Akçadağ, T., Kahraman, Ü., ve Tosun, A. (2016). The relationship between schools' DNA profiles and political behavior in school. Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- Branch, T.C., (2012). *Communicator style cohesiveness and conflict management style: Differences between African-American male and female athletes*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Los Angeles: Sage Publications.
- Caffyn, R. (2010). We are in Transylvania, and Transylvania is not England: Location as a significant factor in international school micropolitics. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 321-340.
- Campbell, R. F., Fleming, T., Newell, L. J. ve Bennion, J. W. (1987). *A history of thought and practice in educational administration*. New York: Teacher College Press.
- Demirtaş, H. (2013). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 89-140). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ehrich, L. C. ve Cranston, N. (2004). Developing senior management teams in schools: can micropolitics help? *ISEA*, 32(1), 21-31.
- Eilertsen, T., Gustafson, N. ve Salo, P. (2008). Action research and the micropolitics in schools. *Educational Action Research*, 16(3), 295-308.
- Fisher, R. (1978). *Third party consultation, international peace and conflict resolution school of international service*. The American University.
- Frankenberg, E. ve Diem, S. (2012). School board leadership and policymaking in changing political environments. *Urban Rev.*, 45, 117-142.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi - teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan. (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Hoyle, E. (1982). Micropolitics of educational organisations. *Educational Management and Administration*, 10(2), 87-98.
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. Great Britain: Hodder & Stoughton.
- Kaiser, J. S. (2003). Conflict. Jeffrey S. Kaiser (Ed.), *Educational administration* içinde (s. 307-342). USA: Stylex Publishing Co., Inc.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kullandığı politik taktikler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Ed. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mohan Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Özcan, K. (2014). Çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkileri (Adıyaman ili örneği). *e-International Journal of Educational Research*, 5 (1), 88-113.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Praeger.
- Sarpkaya, R. (2001). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik disiplin ve ödüllendirme uygulamaları (Manisa merkez ilçe örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sarpkaya, R. (2003). Okullarda örgütsel davranışın anlaşılmasında politik yaklaşım. *Eğitim Araştırmaları*, 10, 15-23.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 15 (60), 657-674.
- Urun, Z. ve Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4 (1), 105 - 125.
- Watson, T.J. (2002). *Organising and managing work: organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Harlow: Pearson.