



Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi

Examining the Relationship between Leadership Orientation and Political Skills based on the Views of School Principals

Murat ÖZDEMİR¹

Geliş Tarihi
Submitted by

01.10.2017

Kabul Tarihi
Accepted by

27.01.2018

Öz

Bu araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak liderlik yönelimi ile politik beceri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya Ankara ilinde yer alan okullarda görev yapan 154 okul müdürü katılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla “Liderlik Oryantasyon Ölçeği-LOÖ” ile “Politik Beceri Envanteri-PBE” kullanılmıştır. Veriler aritmetik ortalama ve Pearson korelasyon analizi gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra, çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların politik becerilerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Okul müdürlerinin ayrıca dört farklı liderlik yönelimlerini etkili şekilde kullandıklarını düşündükleri de görülmüştür. Korelasyon analizi, politik beceri ve liderlik yöneliminin alt-boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Regresyon analizi ise okul müdürlerinin liderlik yönelimlerinde politik becerinin önemli bir etmen olduğunu göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Dört Çerçeve Modeli • Liderlik Yönelimi • Politik Beceri • Okul Müdürü

Abstract

In the present study, the relationship between leadership orientations and political skills were examined based on the school principals' views. 154 principals working in Ankara province participated in the study. Data were gathered using “Leadership Orientation Scale-LOS” and “Political Skill Inventory-PSE”. Data were analyzed with descriptive statistics including arithmetical mean, Pearson correlation, and multiple regressions. In the end, it was seen that participants' political skills are high. In addition it was observed that school principals think that they use four different leadership orientations effectively. Pearson correlation results revealed that there are moderate and high level of relationships between the sub-dimensions of political skills and leadership orientations. Regression analysis indicated that political skills are the main factors on leadership orientations of school principals.

Keywords: Four Frame Model • Leadership Orientation • Political Skill • School Principal

¹ **Sorumlu Yazar:** Murat Özdemir (Doç. Dr.), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara, Türkiye. Eposta: mrtozdem@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

The purpose of the present study is to examine the relationship between leadership orientations and political skills based on the school principals' opinions. Parallel with this purpose it was aimed to reveal the leadership orientations of the principals based on the Bolman and Deals' (1991) four frame model. Bolman and Deals' four frame model (FFM) is assumed to be an analytical tool to investigate the school principals' cognitive map towards school organization. On the other hand, school principals' political skills can be effective tool to manage their leadership orientations. Therefore, the present study aimed to examine the relative effect of the political skills on the leadership orientations of the school principals working in the public schools located in the province of Ankara.

Method

The study was conducted in the academic year of 2015-2016 in Ankara Province. 154 school principals participated in the study voluntarily. 25 of the participants were female and the rest of them (129) were male. Participants' average age is 45.5. Two instruments were used in the study. In order to evaluate the participants' political skills, *Political Skill Inventory (PSI)* was used. PSI was originally developed by Ferris and his colleagues (2005) and adapted to Turkish by Özdemir and Gören (2015). PSI consists of 4 sub-dimensions and 18 items. It is 7 point Likert type scale that ranges from "never agree" to "completely agree". To investigate whether the PSI is suitable for the present study, confirmatory factor analysis (CFA) using Lisrel 88 was performed and seen that the PSI is valid for the study [$\chi^2 = 263.11$; $df = 129$; $\chi^2/df = 2.03$; $IFI = .97$; $RMSEA = .08$; $CFI = .97$; $NFI = .95$; $GFI = .84$; $AGFI = .87$]. Cronbach alfa results showed that the PSI is reliable for the present study. To determine the school principals' leadership orientation, Leadership Orientation Scale (LOS) was used in the study. LOS was developed by Bolman and Deal (1991), and later it was adapted to Turkish by Özcan and Balyer (2013). LOS consists of 4 dimensions and 32 items. The LOS has a 5 point Likert type scale that ranges from "never" to "always". To investigate whether the LOS is suitable for the present study, confirmatory factor analyses using Lisrel 88 was performed and seen that the LOS is valid for the study [$\chi^2 = 888.92$; $df = 458$; $\chi^2/df = 1.93$; $IFI = .95$; $RMSEA = .07$; $CFI = .94$; $NFI = .89$; $GFI = .73$; $AGFI = .84$]. In order to investigate if the LOS is reliable instrument for the present study, Cronbach alfa coefficients of the sub-dimensions of the LOS were re-calculated and seen that it is reliable. Data were analysed with arithmetical mean, standard deviation, Pearson correlation coefficients, and multiple regression techniques. In order to examine the normality of the data set, kurtosis and skewness values were checked and seen that the data set is normally distributed. To analyse the data set, SPSS 20 and LISREL 88 were used.

Findings

The descriptive statistics showed that school principals think that they effectively use the four different leadership orientations. They also believe in that they have high level of political skills. Pearson correlation results indicated that there is moderately and high level of correlation between the sub-dimensions of the political skills inventory and leadership orientation scale. The findings confirmed that there is a positive significant relationship between political skills and leadership orientations. And finally it was observed that sub-dimensions of the political skills are significant predictor of the leadership orientations of the school principals.

Results and Discussion

In the end of the study it was concluded that school principals are good at political behaviors. This results is consistent with the previous studies (i.e., Demirtaş & Çağlar, 2012; Harris et al, 2007; Özdemir & Gören, 2016). In the study it was also seen that school principals use effectively the four different leadership orientations which was conceptualized by Bolman and Deal (1991). This result is also found to be consistent with the literature (i.e., Tanrıöğen, Baştürk & Başer, 2014). Another result of the study is that there is a moderate and high relations between political skills and leadership orientations. This findings confirms the previousstudy results (i.e., Bolman & Deal, 2003; Ferris et al, 2005). Based on the findings it was concluded that school principals' political skills are one of the crucial factors which shape their leadership orientations in the schools. This study was conducted with a small number of study group. Therefore, there is need for the larger sampling groups to make the much reliable and valid inferences on the political skills and leadership orientations. Qualitative studies are also suggested for the further studies.

Giriş

Hızla değişen günümüz dünyasında okul müdürlerinin de değişimin gerektirdiği esnekliğe ve niteliğe sahip olmaları genel bir beklentiye dönüşmüştür. Bu kapsamda okul müdürlerinin geleneksel yöneticilik yeterliklerine sahip olmaları, 21. yüzyılda kendilerinden beklenen liderlik rolünü oynayabilmeleri için yetersiz kalabilmektedir. Oysa eğitim örgütleri kendilerini kuşatan dinamik bir çevre içerisinde var olma savaşı vermektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okul ekosistemi içerisinde karşılaşılabileceği her bir problemi, o problemin gerektirdiği bir yaklaşımla ele alması ve farklı stratejiler işe koşarak çözebilmesi gerekir. Bunu başarabilmenin bir yolu da, okul müdürlerinin etkili liderliğin gerektirdiği farklı yetileri uhdesinde barındırması ve bu yetileri durumun gerektirdiği biçimde işe koşarak okulu yönetebilmesidir. Okulun kendisinden beklenen rolü etkili şekil gerçekleştiriyor olmasının nedenlerinden biri de okul müdürlerinin liderlik yetilerinin arzu edilen düzeyde olmaması olabilir.

Etkili okullar üzerinde yürütülmüş önceki çalışmalarda, okul müdürünün liderlik özelliklerine sahip olmasının ve liderlik davranışları sergilemesinin, okulu etkili kılan etmenler arasında önemli bir yere sahip olduğu gözlenmiştir (Edmonds, 1979). Okul müdürünün resmi rol davranışlarının ötesine geçerek etkili liderlik davranışları sergilemesinin, okul personelinin olumlu çalışan davranışlarına yönelik katkı sunduğu da keşfedilmiştir (Chen, Beck ve Amos, 2005; Evans, 1998, 1999; Riaz ve Haider, 2010). Benzer şekilde okul liderliğinin öğretmen performansını artırdığına yönelik bulgulara da alanyazında sıkça rastlamak mümkündür (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006).

Son yıllarda *dönüşümcü liderlik* ve *öğretimsel liderlik* yaklaşımlarının eğitim ve okul liderliği araştırmalarında yoğun bir biçimde incelendiği görülmektedir (Goddard, Goddard, Sook Kim ve Miller, 2015; Hallinger ve Heck, 1998; Leithwood ve Jantzi, 2000; Mehdinezhad ve Nouri, 2016). Ana akım liderlik yaklaşımları olarak da değerlendirilebilecek bu ve benzeri liderlik yaklaşımlarının, ağırlıklı olarak liderlik sürecinde gözlemlenebilir lider davranışlarına odaklandığı söylenebilir. Örneğin dönüşümcü liderliğin boyutları olan *idealleştirilmiş etki*, *entelektüel uyarım*, *ilham verici güdü* ve *bireysel ilgi*, liderin izleyenleri üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır (Bass, 1985). Benzer şekilde öğretimsel liderliğin *okul vizyonunun belirlenmesi*, *öğretimsel süreçlerin etkili yönetimi ve denetimi*, *öğrenci gelişiminin izlenmesi* başta olmak üzere diğer boyutlarının okul müdürünün öğretim odaklı davranışları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Hallinger ve Murphy, 1985). Dolayısıyla her iki liderlik yaklaşımı temel olarak okul müdürünün sergilediği liderlik davranışlarına odaklanmaktadır. Oysa lider davranışı, liderlik sürecinin sadece bir yönünü oluşturur. Liderlik sürecinin iki temel yönü daha vardır. Bunlardan birisi izleyenlerin özellikleri, diğeri ise liderlik sürecinin içerisinde cereyan ettiği bağlamdır. Liderlik sürecinin içerisinde cereyan ettiği bağlam ise daha çok bu bağlamdaki aktörler arasındaki güç ilişkileri ile karakterize olur. Bu kapsamda sosyal bir bağlam olarak okul da, çalışanlar arasında güç mücadelelerinin hüküm sürdüğü mikro-politik bir arena olarak değerlendirilebilir.

Mikro-politika, okulu, güç ilişkilerinin hüküm sürdüğü bir alan olarak değerlendiren kavramsal bir araçtır (Blase, 1991; Innacome, 1975). Okulu, güç ilişkileri temelinde kavrayan mikro-politik yaklaşıma göre müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, veliler ve okul toplumunun diğer üyeleri okulun politik aktörleridir. Dolayısıyla okul örgütünde, aktörler arasında resmi rol davranışlarının ötesinde süregelen güç mücadelesi, okulun mikro-sosyolojik yapısını biçimlendirmektedir. Politik aktörlerin okullarda bireysel ve örgütsel hedefleri başarabilmelerinde ise sahip oldukları politik becerinin önemli bir etmen olduğu ifade edilmektedir (Ahearn,

Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004; Cingöz, 2013; Douglas ve Ammeter, 2004). Bu kapsamda, okulun örgütsel amaçları başarabilmesinde, okul müdürünün sahip olduğu politik beceriyi işe koşarak, okuldaki güç ilişkilerini etkili şekilde yönetmesi önem taşımaktadır.

Okul müdürünün okul yönetim süreçlerinde sahip olduğu politik beceriyi işe koşmasında ise, okul örgütüne ilişkin sahip olduğu varsayımların belirleyici olduğu düşünülebilir. Başka bir ifade ile zihnindeki okul imajı, müdürün okula ilişkin algılarını ve bu nedenle de okuldaki davranış tercihlerini etkileyebilir. Örneğin okulu metaforik olarak politik bir saha şeklinde algılayan okul müdürünün, okul toplumunun diğer aktörleri ile olan ilişkisini bu varsayıma göre biçimlendirmesi beklenebilir. Yöneticilerin insana ilişkin varsayımlarının, onların davranışlarını belirlediği görüşünü ilk olarak McGregor (1960) temellendirmiştir. İlerleyen yıllarda ise yöneticilerin örgütü kendi içsel dünyalarında nasıl anlamlandırdıkları üzerine farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri de Bolman ve Deal'ın (1984) temellendirdikleri *Dört Çerçeve Modeli*dir. Bu modele göre, okul örgütünü *yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik* olmak üzere dört farklı çerçeveden görmek mümkündür (Bolman ve Deal, 2008). Müdürün okula baktığı çerçeve ise onun okuldaki eylemlerinin ve liderlik yöneliminin belirleyicisi olabilir.

Bolman ve Deal'ın geliştirmiş olduğu *Dört Çerçeve Modeli*ni temel alan araştırmalar Türkiye'de sınırlı olmakla birlikte bu konudaki çalışmaların son yıllarda ivme kazandığı görülmektedir. Bu kapsamda Tanrıöğen, Baştürk ve Başer (2014a) *Dört Çerçeve Modeli*ni esas alarak okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgüt kültürü ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda Dört Çerçeve Liderliğinin boyutları ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yine Tanrıöğen, Baştürk ve Başer (2014b), ilköğretim okulu müdürlerinin *dört liderlik çerçevesi modeli* kullanımını araştırmışlardır. Bu çalışmada ise araştırmacılar ilköğretim okulu müdürlerinin kendi algılarına göre liderlik çerçevelerini sırasıyla insan kaynaklı, yapısal, politik ve sembolik liderlik olarak değerlendirdiklerini saptamışlardır. Şimşek ve Garipağaoğlu (2016) ise akademik liderlerin *dört çerçeve modeline* dayalı olarak liderlik yönelimlerini değerlendirmişlerdir. Sözü edilen çalışmada ise araştırmacılar dekan ve enstitü müdürlerinin en çok politik ve insan kaynakları çerçevelerini, bu karşın dekan ve enstitü müdür yardımcılarının ise daha çok yapısal ve insan kaynakları çerçevelerini kullandıklarını gözlemlemişlerdir. Alanyazın incelemelerinde okul müdürlerinin sahip olduğu politik becerinin, *dört çerçeve modeline* dayalı olarak temellendirilen liderlik yönelimleri ile nasıl bir ilişki gösterdiğine odaklanan araştırmalara ise rastlanamamıştır. Okulun amaçlarını başarabilmesinde okul müdürünün okulu hangi çerçeveden gördüğü ve sahip olduğu politik beceriyi kullanarak bu çerçeveleri etkin şekilde yönetmesi beklenebilir. Bu gerekçeye dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik yönelimleri ile politik becerileri arasındaki ilişki örüntüsü, bu araştırmanın problemini teşkil etmektedir.

Yönetimde Dört-Çerçeve Modeli ve Liderlik Yönelimi

Okul lideri olarak okul müdürünün, okulun teknik, sosyal, politik ve kültürel özelliklerini dikkate alarak yönetsel eylemde bulunması beklenir. Bu çerçeveden ele alındığında müdürün, okul örgütünü zihninde metaforik olarak nasıl kavradığı önemli hale gelmektedir. Lakoff ve Johnson (2003) metaforu, sosyal tecrübeleri anlama ve açıklamayı sağlayan zihinsel yapılar olarak kavramsallaştırmıştır. Lakoff ve Johnson'un metafor kavramsallaştırmasını temel alan Morgan (2006) ise örgütlere ilişkin çeşitli metaforlar geliştirmiş ve bu metaforları tartışmaya açmıştır. Morgan'a göre belli başlı örgüt metaforları arasında makine, organizma, beyin, kültür ve politik sistem yer almaktadır.

Bu kapsamda örgüt metaforlarına yönelik benzer bir model önerisi de Bolman ve Deal (1984) tarafından ortaya atılmıştır. Bolman ve Deal'a (2003) göre örgütleri dört farklı çerçeveye (frame) dayalı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu çerçeveler *yapısal*, *insan kaynakları*, *politik* ve *sembolik çerçeve* olarak tanımlanmıştır.

Dört Çerçeve Modelinin (DÇM) birinci boyutu *yapısal çerçeve* olarak isimlendirilmiştir. Örgüte, yapısal çerçeveden bakan yönetici, örgütü metaforik olarak fabrika ya da makine gibi algılama eğilimindedir. Yapısal çerçeve bir bakıma Taylor (1911), Weber (1967) ve Fayol (1937) gibi erken dönem yönetim bilimcilerin geliştirdikleri örgüt ve yönetim anlayışı ile uyumludur. Yapısal çerçeveye göre örgütün varlık nedeni belirli amaçları başarmaktır. Dolayısıyla örgütün spesifik olarak tanımlanmış amaçlarının etkililik ve verimlilik temelinde başarılması önemlidir. Amaçlara ulaşmada iş bölümü, uzmanlaşma, eşgüdüm ve denetim gibi süreçler belirleyicidir (Bolman ve Deal, 2008). Yapısal çerçeveden ele alındığında müdürün yönetsel etkinliklerde okul örgütünün resmi yapısının gereklerine öncelik vermesi önem taşımaktadır.

DÇM'nin ikinci boyutu ise *insan kaynakları çerçevesidir*. İnsan kaynakları çerçevesi örgüt çalışanlarını mekanik bir yapının uzuvları gibi görmek yerine onları fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları olan sosyal varlıklar olarak görme eğilimini yansıtmaktadır. İnsan kaynakları çerçevesinin yönetim ve örgüt kuramındaki karşılığını Follett ve Mayo gibi yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı oluşturmaktadır (Bolman ve Deal, 2008). DÇM'nin insan kaynakları çerçevesinin kavramsal içeriğinin gelişiminde *Y teorisi* ile insanın olumlu yönlerini vurgulayan McGregor (1960), insanın örgüt içerisindeki davranış tercihlerine odaklanan Argyris (1957), insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir düzen içerisinde inceleyen Maslow (1954) önemli katkı sunmuşlardır. Bolman ve Deal'ın (2008) kavramsallaştırdığı *insan kaynakları çerçevesinin* temel varsayımı, örgütlerin insanlar için olduğudur. Bu kapsamda örgütün ve insanın birbirine ihtiyacı vardır. Taraflar arasında olası bir uyumsuzluk her iki tarafın da zarar görmesine yol açar (Bolman ve Deal, 1992). Bu bakış açısına dayalı olarak okul müdürünün görevi okul çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarını gözetmesi, onların katılımını desteklemesi, onları güçlendirmesi ve motivasyonlarını artırıcı tedbirler almaktır.

DÇM'nin üçüncü boyutu ise *politik çerçeve* olarak isimlendirilmiştir. Politik çerçeveye göre örgüt, güç savaşlarının ve koalisyonların etkisinde kalan politik bir sahadır. Politik çerçevenin kavramsal içeriğinin temellendirilmesinde Mintzberg (1983) önemli katkı sunmuştur. Mintzberg'e (1983) göre örgüt içinde ya da örgüt çevresinde örgütsel ve yönetsel tercihleri etkileme gayreti taşıyan koalisyonlar bulunmaktadır. Benzer şekilde Pfeffer (1992) de, örgüt içerisindeki gruplar arasındaki güç mücadelelerinin ve çatışmaların örgütsel yaşamın önemli bir yönü olduğunu vurgulamıştır. Örgütlerde, politik bir kavram olarak *koalisyonu* ilk olarak Cyert ve March (1963) kullanmıştır. Söz konusu çalışmada yazarlar örgütsel koalisyonların karar verme sürecindeki etkilerini incelemiştir. Politik çerçeveye göre örgüt, çıkar gruplarından meydana gelen koalisyonlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla koalisyonların kendine özgü inanç, algı, değer ve tercih farklılıkları vardır. Bu farklılıklar örgüt içerisinde koalisyonlar arasında güç mücadelelerinin oluşmasına yol açar. Kararlar koalisyonların mücadelesi ya da yapılan pazarlıklar sonucunda alınır (Bolman ve Deal, 2008). Bu çerçeveye göre okul müdürü, okuldaki çıkar gruplarını tanımalı, onlar arasında süregelen çatışmaları yönetme becerisine sahip olmalıdır. Bu bağlamda okul müdürü politik yetinin ilişki ağı kurma boyutu içerisinde yer alan davranışları bu amaçla kullanabilmelidir (Özdemir ve Gören, 2015).

DÇM'nin dördüncü boyutu ise *sembolik çerçevedir*. Sembolik çerçeveye göre insan, içinde yaşadığı karmaşık dünyayı anlamlı hale getirme gayreti taşımaktadır. Dolayısıyla sembolik çerçeveden örgüte bakan lider, mitler, ritüeller, törenler ve anlatılara odaklanarak, örgüt içerisinde üyeler arasında ortak anlamlar keşfetme ve yaratmaya yönelir (Bolman ve Deal, 1992). Sembolik çerçevenin kavram içeriğinin gelişiminde Hofstede, Hofstede ve Minkov'un (2010) kültür tanımı önemli bir yer tutmaktadır. Hofstede ve diğ., (2010) kültürü 'programlanmış ortak akıl' olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda sembolik çerçeveden bakan yöneticiye göre örgütlerde meydana gelen olaylardan daha çok, olayın örgüt üyelerince nasıl anlamlandırıldığı daha önemlidir. Çünkü benzer olaylar farklı aktörlerce farklı şekilde yorumlanır ve anlamlandırılır (Bolman ve Deal, 2008). Sembolik çerçeveye göre okulu yöneten müdür, okul kültürünü yakından tanımalı, ona karşı duyarlı olmalı, ortak değerleri temel alarak vizyon geliştirme ve örgüt kimliği yaratma konusunda gayret taşımalıdır (Bolman ve Deal, 1991).

İçerdiği dört boyut bir bütün olarak değerlendirildiğinde DÇM, yönetim kuramlarını liderlik penceresinden ele alan uygun bir kavramsal araç olarak görülmektedir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 1989). Okul örgütünde liderlik ve yönetim süreçlerini birbirinden ayırmanın güçlüğü göz önünde bulundurulursa DÇM, okul yönetim süreçlerinin incelenmesinde elverişli analitik bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda Paul ve Neil (1991) okulun *insan yönelimli* örgüt olduğunu ve tam da bu nedenle DÇM'nin insan kaynakları ve sembolik çerçevesinin okul örgütü analizlerinde kullanılabilecek anlamlı yapılar olduğunu düşünmektedir. Yine Paul ve Neil'e göre (1991) okullar gerekli olmakla birlikte sadece bürokratik modellerle anlaşamazlar. Çünkü okul örgütü kültürel özellikleri içeren bir sistemdir.

Bolman ve Deal'ın ortaya koyduğu ve geliştirdiği DÇM, daha sonraki süreçte liderlik odaklı bir içeriğe de kavuşturulmuştur. Diğer bir deyişle, Bolman ve Deal (2014) örgüt ve yönetim alanındaki yaklaşım ve kuramları liderlik süreci ile bütünleştirmişlerdir. Liderliği de içine alarak zenginleşen DÇM, her biri farklı işlev ve amaca sahip olan çerçevelerin birbirinden ayrı düşünülmesi olası görünmemektedir. Nitekim Bolman ve Deal (2015) tek başlarına düşünüldükleri zaman örgüt ve liderliğin kompleks doğasının açıklanamayacağını öne sürmüşlerdir. Diğer bir deyişle tek bir çerçeveden örgütsel olaylara bakan yönetici ve liderler daha dar bir çerçeveye uyum sağlayabilmekte, rekabet ve örgütsel iklim değişikliklerine karşı savunmasız hale gelebilmektedir (Bolman ve Deal, 1984). Dolayısıyla okul örgütünü etkili şekilde yönetmesi beklenen okul müdürünün *yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçeveleri* gelişen durum ve olaylara göre kullanabilme becerisi göstermesi beklenebilir. Başka bir ifadeyle okul müdürünün çerçeveler arası geçiş yapabilme yeterliğine sahip olması önemlidir (Bolman ve Deal, 2008).

Politik Beceri

Son yıllarda örgüt bilimcilerin örgütsel yaşamda önemli bir yer tutan politik davranışlar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Başta Mayes ve Allen (1977), Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) olmak üzere kimi yönetim ve örgüt bilimci politik davranışlar üzerine odaklanmıştır. Politik davranış, örgüt üyelerinin resmi görevinin dışında, ancak resmi görevle ilgili davranışları etkileyen, örgüt içerisinde avantaj ve dezavantajların dağıtımına yönelik etkinliklerden meydana gelen bir süreçtir (Robbins ve Judge, 2013). Dolayısıyla okul örgütünde de yönetici ve öğretmen gibi çalışanlar okulun politik aktörleri olarak değerlendirilebilir. Söz konusu politik aktörlerin sonul amacı ise örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak olabilir. Okullarda gözlenen politik davranışların önemli bir nedeni de politik aktörlerin kendi bireysel güçlerini koruma ve bu gücü artırmak istemesi olabilir.

Okulun politik aktörleri olarak okul müdürü ve öğretmenlerin sergileyeceği politik davranışın etkililiği ve ulaşmak istediği amacı başarabilmesi ise onların sahip oldukları politik beceri düzeyiyle yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle okul çalışanlarının örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmesinde sahip oldukları *politik beceri* önemli bir yer teşkil etmektedir. Politik beceri “bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün amaçları doğrultusunda davranmaları yönünde etkileme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Ahearn, ve diğ., 2004). Politik becerinin temelinde manipülasyon ve müzakere başta olmak çeşitli sosyal yetenek önemli bir işleve sahiptir (Ferris ve diğ., 2005). Bununla birlikte politik becerisi gelişmiş örgüt çalışanları iş yerinde meydana gelen değişimlere kendilerini hızla uyarlayabilmekte, diğer çalışanlara yakın durarak onların güvenini kazanabilmekte ve böylece onları etkilemek sureti ile kendi kişisel amaçlarına daha çabuk ulaşabilmektedir.

Politik beceri dört boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlardan biri *sosyal beceriklilik*dir. Sosyal becerikliliği gelişmiş olanlar diğer çalışanları gözlemlemekte ve böylece ortamın gerektirdiği davranışları sergileyerek içerisinde yer aldıkları sosyal ortama hızla uyum sağlayabilmektedir. Sosyal becerikliliği gelişmiş çalışanların sezgileri de gelişmiştir. Ayrıca bu kişilerin iletişim becerileri de gelişmiştir. Politik becerinin bir diğer boyutu ise *kişilerarası etkidir*. Bu yönü gelişmiş çalışanlar diğer çalışanlar üzerinde kişisel etki güçlerini kullanarak onların davranışlarını belli bir yönde etkileyebilmektedir. Politik becerinin bir diğer boyutu ise *ilişki ağı kurabilme becerisi*dir. İlişki ağı kurabilme yetisi gelişmiş olanlar yeni girdikleri ortamlarda tanıştıkları kişilerle çok çabuk kaynaşabilmekte ve kimi kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için onlarla koalisyonlar kurabilmektedir. Diğer yandan politik becerinin son boyutu ise *samimi görünmedir*. Samimi görünme konusunda başarılı kişiler başkaları tarafından ahlak sahibi, içten ve içi dışı bir kişi olarak algılanma eğilimindedir. Başkalarını belli amaçlar doğrultusunda etkileyebilmek için çalışanların samimi görünmesi son derece önemlidir. Örgüt çalışanları iyi niyetli olmadığını düşündükleri kişilerden çok fazla etkilenmemekte ve onların etkisi altına kolay kolay girmemektedir (Atay, 2010; Blass ve Ferris, 2007; Ferris ve diğ., 2005).

Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişki

Son yıllarda örgüt ve yönetim yazınında politik davranışlar ve politik beceri üzerine odaklanan araştırmaların giderek arttığı gözlenmektedir (Ahearn ve diğ., 2004; Cingöz, 2013; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway ve diğ., 2004). Bu çalışmaların büyük oranda özel ve kamu örgütlerinde yürütüldüğü de görülmektedir (Taliadorou ve Pashiardis, 2012). Eğitimde politik beceriler üzerine çalışmaların sınırlı da olsa yürütülmeye başlandığı görülmektedir (Özdemir ve Gören, 2015, 2016). Ancak gerek yurt dışı ve gerekse yurtiçi alan yazın incelemelerinde okul yöneticilerinin politik becerileri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalara rastlanamamıştır. Dolayısıyla bu iki değişkenin okullardaki görünümünün nasıl olduğu konusunda alanyazında bir boşluk olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin politik beceriye sahip olmaları onların okul toplumunu etkileyebilmeleri için gerekli bir özelliktir. Politik becerisi yüksek müdürlerin, aynı zamanda olayları farklı pencerelerden değerlendirebilmeleri beklenir. Bu kapsamda politik becerileri gelişmiş okul müdürlerinin, okuldaki olaylara farklı pencereden bakabilme esnekliğine sahip oldukları düşünülebilir. Bu durum okulun daha etkili ve işler olmasına katkı getirebilir. Bu nedenle bu argümanın veriye dayalı olarak kanıtlanması, uygulamaya ve ilgili yazına katkı sunabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak dört çerçeve liderlik yönelimi ile politik beceri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin politik becerileri nasıldır?
2. Okul müdürlerinin liderlik yönelimi nasıldır?
3. Okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik yönelimleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin politik becerileri liderlik yönelimlerdeki değişkenliğin ne kadarını açıklamaktadır?

Yöntem

Okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişkiye odaklanan bu araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada toplanan veriler nicel tekniklerle incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Örneklem

Araştırmaya 2015-2016 öğretim yılı ikinci döneminde Ankara ilinde görev yapan 154 okul müdürü katılmıştır. Katılımcıların 25'i kadın (%16.2), diğer 129'u erkektir (%83.8). Okul müdürlerinin yaş ortalaması 45.31'dir (Ss = 8. 86). Katılımcıların 16'sı (% 10.4) ilkokul, 104'ü ortaokul (% 67.5) ve 34'ü (% 22.1) ise lise müdürüdür. Katılımcıların 104'ü (% 67.5) 1-5 yıl aralığında; 19'u 6-10 yıl aralığında (% 12.9); 9'u 11-15 yıl aralığında (% 5.8); 9'u 16-20 yıl aralığında (% 5.8) ve diğer 13'ü (% 8.4) 21 yıl ve daha üzerinde bir süreliğine okul müdürlüğü yapmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik yönelimlerini inceleyebilmek için orijinal Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiş olan *Liderlik Oryantasyon Ölçeği (LOÖ)* kullanılmıştır. LOÖ'nün Türkçe uyarlaması ise Özcan ve Balyer (2013) tarafından yapılmıştır. Okul müdürlerinin politik becerilerini inceleyebilmek amacı ile Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olan *Politik Beceri Envanteri (PBE)* kullanılmıştır. PBE'nin Türkçe uyarlaması Özdemir ve Gören (2015) tarafından yapılmıştır.

Liderlik Oryantasyon Ölçeği

LOÖ, 4 boyut ve 32 madde içermektedir. LOÖ "hiçbir zaman" ile "her zaman" arasında değer alan 5 dereceli Likert tipi ölçektir. LOÖ'nün boyutları "yapısal çerçeve", "insan kaynakları çerçevesi", "politik çerçeve" ve "sembolik çerçeve" olarak isimlendirilmiştir. [Örnek madde: *çok başarılı bir müzakereciyimdir*]. LOÖ'nün Türkçe uyarlaması çalışmasında dört boyutlu yapısı *doğrulayıcı faktör analizi (DFA)* ile değerlendirilmiş olup, dört boyutlu yapının doğrulandığı rapor edilmiştir (Özcan ve Balyer, 13). Uyarlama çalışmasında elde edilen DFA sonuçları şu şekildedir; [$\chi^2 = 973.31$; $sd = 458$; $\chi^2/sd = 2.13$; $GFI = .79$; $AGFI = .76$; $RMSEA = .07$; $CFI = .99$; $NFI = .98$]. LOÖ'nün uyarlama çalışmasında elde edilen Cronbach alfa değerleri ise "yapısal çerçeve için" .92; "insan kaynakları çerçevesi için" .93; "politik çerçeve" için .91 ve "sembolik çerçeve" için .90 olarak hesaplanmıştır. Mevcut araştırmada LOÖ'nün boyutlarının güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı ile tekrar hesaplanmış olup, şu değerler elde edilmiştir; "yapısal çerçeve" için .77; "insan kaynakları çerçevesi" için .82; "politik çerçeve" için .68 ve "sembolik çerçeve" için .84. Bu sonuçlara göre LOÖ'nün bu araştırma için de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. LOÖ'nün geçerlik çalışması bu araştırmada toplanan 154 katılımcıdan

oluşan veri dosyası üzerinde DFA uygulanmak üzere tekrar yapılmıştır. Sonuçlar şu şekildedir; [$\chi^2 = 888.92$; $sd = 458$; $\chi^2/sd = 1.93$; $IFI = .95$; $RMSEA = .07$; $CFI = .94$; $NFI = .89$; $GFI = .73$; $AGFI = .84$]. Bu sonuçlar Tabachnick ve Fidell'in (2007, s. 720) önermiş oldukları referans değer aralıkları içerisinde. Dolayısıyla LOÖ'nün bu araştırma için geçerli bir veri toplama aracı olduğuna karar verilmiştir.

Politik Beceri Envanteri

PBE, 4 boyut ve 18 madde içermektedir. PBE, "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değer alan 7 dereceli Likert tipi bir ölçektir. PBE'nin boyutları "ilişki ağı kurma becerisi", "kişilerarası etki", "sosyal zeka" ve "samimi görünme" olarak isimlendirilmiştir. [Örnek madde: *İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim*]. PBE'nin Türkçe uyarlaması çalışmada dört boyutlu yapı, DFA ile incelenmiştir. DFA sonuçları dört boyutlu yapıyı doğrulamıştır (Özdemir ve Gören, 2015). Uyarlama çalışmasında elde edilen DFA sonuçları şu şekildedir; [$\chi^2=447.97$; $Sd = 126$; $\chi^2/Sd = 3.5$; $AGFI = .82$; $GFI = .87$; $NFI = .96$; $CFI = .97$; $IFI = .97$; $RMR = .18$; $RMSEA = .08$]. PBE'nin uyarlama çalışmasında elde edilen Cronbach alfa değerleri ise "ilişki ağı kurma becerisi" boyutu için .86; "kişilerarası etki" boyutu için .92; "sosyal zeka" boyutu için .87 ve "samimi görünme" boyutu için .88 olarak hesaplanmıştır. Mevcut çalışmada alfa değerleri tekrar hesaplanmış olup sonuçlar sırasıyla şu şekilde elde edilmiştir; "ilişki kurma becerisi" boyutu için .85; "samimi görünme" boyutu için .90, "kişilerarası etki" boyutu için .88 ve "sosyal zeka" için .89. Bu sonuçlara dayalı olarak PBE'nin bu çalışma için de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. PBE'nin geçerlik çalışması bu çalışmada toplanan 154 katılımcıdan oluşan veri dosyası üzerinde DFA uygulanmak üzere tekrar yapılmıştır. Sonuçlar şu şekildedir; [$\chi^2 = 263.11$; $sd = 129$; $\chi^2/df = 2.03$; $IFI = .97$; $RMSEA = .08$; $CFI = .97$; $NFI = .95$; $GFI = .84$; $AGFI = .87$]. Bu sonuçlar Tabachnick ve Fidell'in (2007, sf. 720) önermiş oldukları referans değer aralıkları içerisinde. Dolayısıyla PBE'nin bu araştırma için geçerli bir veri toplama aracı olduğuna karar verilmiştir.

İşlemler ve Veri Analizi

Araştırmada ölçekler 2015-2016 eğitim öğretim yılı Bahar Döneminde Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okul müdürlerine yönelik düzenlenen bir hizmet-içi eğitim kursuna katılan okul müdürlerine uygulanmıştır. Okul müdürleri araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Veri toplama sürecini araştırmacı bizzat gerçekleştirmiştir. Ölçekler okul müdürlerine öğle arası saatlerde uygulanmıştır. Ölçeklerin doldurulması ortalama olarak her bir katılımcı için yaklaşık 10 dakika sürmüştür. Bu kapsamda 170 okul müdürüne ölçekler dağıtılmış olup, bunlar 154'ü veri analizine uygun olarak geri dönmüştür. Verilen analizi SPSS 20 ile LISREL 88 programları ile gerçekleştirilmiştir. Analizler öncesinde veri setinde uç değer ve kayıp veri olup olmadığı değerlendirilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda uç veri ve kayıp veri olmadığı görülmüştür. Veri setinin çok değişkenli istatistik analiz varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını test etmek için öncelikle her iki ölçeğe ait alt-boyutlar bazında çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Her iki ölçeğe ait boyutların basıklık katsayı değerlerinin -0.65 ile 0.76 arasında, çarpıklık katsayı değerlerinin ise -0.59 ile 0.15 arasında yer aldığı görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık katsayı değerlerinin artı/eksi 1.5 arasında yer alması veri setinin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu sonuçlara göre veri setinin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

Bulgular

Politik beceri ile liderlik yönelimi ilişkisine odaklanan bu çalışmada öncelikle iki değişkene ilişkin katılımcı görüşlerinin nasıl olduğu ve PBE ve LOÖ'nün alt-boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı betimsel istatistiklere dayalı olarak çözümlenmiştir. Sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. PBE ve LOÖ'nün alt-boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yapısal	4.18	.41	1							
2. İnsan Kaynakları	4.05	.44	.76*	1						
3. Politik	4.11	.40	.70*	.76*	1					
4. Sembolik	4.13	.45	.58*	.73*	.71*	1				
5. İlişki Ağı Kurma	5.37	.95	.41*	.42*	.53*	.46*	1			
6. Kişilerarası Etki	4.09	.45	.70*	.86*	.77*	.66*	.37*	1		
7. Sosyal Zeka	4.10	.45	.68*	.93*	.71*	.69*	.41*	.72*	1	
8. Samimi Görünme	3.94	.55	.81*	.70*	.57*	.50*	.26*	.63*	.57*	1

* $p < .05$

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi okul müdürlerinin liderlik yönelim puan ortalamaları LOÖ'nün tüm boyutlarında 4.05 ile 4.18 arasında değer almıştır. Bu sonuçlara göre okul müdürleri her dört liderlik yönelimini de *yüksek düzeyde* kullandıkları yönünde bir görüşe sahiptir. Yine Tablo 1'den izlenebileceği üzere okul müdürlerinin politik beceri puan ortalamaları 3.94 ile 5.37 arasında değer almıştır. Bu sonuçlara göre okul müdürleri *ortalamanın üzerinde* politik beceriye sahip olduklarını düşünmektedir. Diğer yandan, LOÖ ve PBE'nin alt-boyutları arasındaki ilişkiler istatistiksel anlamlı ve pozitif yönlüdür. LOÖ ve PBE'nin alt-boyutları arasındaki en güçlü ilişki "insan kaynakları çerçevesi" ile "sosyal zeka" arasında gerçekleşmiştir ($r = .93$; $p < .05$). Bu sonuca göre katılımcıların sosyal zekaya ilişkin görüşleri ile insan kaynakları çerçevesine ilişkin görüşleri arasında *yüksek düzeyde* ve *anlamlı* bir ilişki vardır. Bununla birlikte LOÖ ve PBE'nin alt-boyutları arasında görece en düşük korelasyon "yapısal çerçeve" ile "ilişki ağı kurma" arasında hesaplanmıştır ($r = .41$; $p < .05$). Bu sonuca göre okul müdürlerinin yapısal çerçeveye ilişkin görüşleri ile ilişki ağı kurmaya ilişkin düşünceleri arasında *orta düzeyde* ve *anlamlı* bir ilişki vardır.

PBE'nin dört alt-boyutunun LOÖ'nün her bir alt-boyutundaki değişkenliğin ne kadarını açıkladığını belirleyebilmek için çoklu-regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma değişkenlerine ilişkin çoklu-regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken (<i>Politik Beceri</i>)	Bağımlı Değişken (<i>Liderlik Yönelimi</i>)	R	R ²	F	p	β	t	p
İlişki Ağı Kurma	Yapısal Çerçeve	.87	.75	11.6	.000*	.12	2.74	.007*
Kişilerarası Etki						.15	2.47	.014*
Sosyal Zeka						.19	3.21	.002*
Samimi Görünme						.57	10.6	.000*
İlişki Ağı Kurma	İnsan Kaynakları Çerçevesi	.98	.96	10.1	.000	.00	.331	.740
Kişilerarası Etki						.31	13.0	.000*
Sosyal Zeka						.62	26.5	.000*
Samimi Görünme						.15	7.40	.000*
İlişki Ağı Kurma	Politik Çerçeve	.84	.70	89.3	.000	.23	4.80	.000*
Kişilerarası Etki						.47	6.73	.000*
Sosyal Zeka						.23	3.48	.000*
Samimi Görünme						.08	1.37	.171
İlişki Ağı Kurma	Sembolik Çerçeve	.75	.56	47.6	.000	.18	3.01	.003*
Kişilerarası Etki						.28	3.28	.001*
Sosyal Zeka						.37	4.51	.000*
Samimi Görünme						.07	1.00	.316

* $p < .05$

Tablo 2’den de izlenebileceği gibi PBE’nin dört alt-boyutu LOÖ’nün “yapısal çerçeve” alt-boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olup, “yapısal çerçeve”deki değişkenliğin % 75’ini açıklamaktadır ($F=11.6$; $p < .05$). Bununla birlikte “yapısal çerçeve”deki değişkenlik üzerinde görece olarak en büyük etkiyi PBE’nin “samimi görünme” alt-boyutu göstermektedir ($\beta = .57$, $t = 10.6$; $p < .05$). Diğer yandan PBE’nin her bir dört boyutu LOÖ’nün “insan kaynakları çerçevesi” boyutundaki değişkenliğin %96’sını açıklamaktadır ($F = 10.1$; $p < .05$). “İnsan kaynakları” çerçevesindeki değişkenlik üzerinde ise görece en büyük etkiyi “sosyal zeka” alt boyutu göstermektedir ($\beta = .62$, $t = 26.5$; $p < .05$). Bununla birlikte PBE’nin dört boyutu LOÖ’nün “politik çerçeve” alt-boyutundaki değişkenliğin %70’ini açıklamaktadır ($F = 89.3$; $p < .05$). “Politik çerçeve” alt boyutu üzerinde görece olarak en büyük etkiyi ise PBE’nin “kişilerarası etki” alt-boyutu göstermektedir ($\beta = .47$, $t = 6.73$; $p < .05$). Son olarak PBE’nin boyutları LOÖ’nün “sembolik çerçeve” alt-boyutundaki değişkenliğin %56’sını açıklamaktadır ($F = 47.6$; $p < .05$). “Sembolik çerçeve” boyutunda ise görece en yüksek etkiyi “sosyal zeka” boyutu göstermektedir ($\beta = .37$, $t = 4.51$; $p < .05$).

Tartışma

Bu araştırmada 154 okul müdürünün görüşlerine dayalı olarak politik beceri ve liderlik yönelimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada öncelikle katılımcı okul müdürlerinin politik becerilerinin nasıl olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Analizler sonucunda okul müdürlerinin politik beceri puan ortalamalarının yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Harris, Kacmanr, Zivnuska ve Shaw (2007) politik beceri ile *izlenim yönetimi etkililiği* üzerinde yürüttükleri çalışmada da yöneticilerin politik becerilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Türkiye’deki okullarda öğretmen görüşlerine dayalı olarak yürütülen

bir çalışmada da okul müdürlerinin politik becerilerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Özdemir ve Gören, 2016). Politik beceriye ilişkin okul müdürlerinin puanlarının yüksek olmasının olası bir nedeni, yönetici konumunda olmaları nedeni ile müdürlerinin yönetsel öz-yeterliklerinin yüksek olması olabilir. Okul müdürleri üzerine yürütülen önceki çalışmalarda müdürlerinin yönetsel bakımdan kendilerini yeterli algıladıkları saptanmıştır. Örneğin Demirtaş ve Çağlar'ın (2012) araştırmalarında okul müdürlerinin öz-yeterlik puan ortalamaları da yüksek çıkmıştır. Okulun yöneticisi olma sıfatı ile yüksek düzeyde öz-yeterlik inancı taşıyan okul müdürleri, politik becerilerinin de gelişmiş olduğu yönünde bir inanca sahip olabilirler. Bu kapsamda McClelland'ın "başarı ihtiyacı kuramı" da okul müdürlerinin politik beceriye ilişkin yüksek puan almalarının çözümlenmesinde kuramsal bir perspektif olabilir. Başarma ihtiyacı kuramına göre yöneticiler güç kazanma gereksinimi taşımaktadır. Başka bir anlatımla, güç kazanma ihtiyacı olanlar, yönetici olabilme potansiyeli taşımaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004). Bu çerçeveden bakıldığında okul müdürlerinin politik beceriye yönelik algılarının yüksek olması, örgütsel güç ilişkileri üzerinde denetim kurabilme ve bu güç ilişkilerini yönetme ihtiyacından kaynaklanıyor olabilir.

Bu araştırmada katılımcı müdürlerin Bolman ve Deal (2008) tarafından ortaya konulan dört çerçeve modeline dayalı liderlik yönelimlerinin nasıl olduğu da incelenmiştir. Bulgular müdürlerin okullardaki olayları dört farklı çerçeveyi de kullanarak yönetme eğilimi taşıdıklarını ortaya çıkartmıştır. Başka bir ifade ile okul müdürlerinin yapısal, insan ilişkileri, politik ve sembolik çerçeveye ilişkin puan ortalamaları yüksek çıkmıştır. Bu bulgu alan yazındaki benzer çalışmalarla paraleldir. Örneğin Tanrıoğen, Baştürk ve Başer'in (2014) çalışmasında da okul müdürlerinin dört farklı liderlik yönelime ilişkin puanları görece yüksek çıkmıştır. Okul müdürleri söz konusu dört çerçeve arasında en yüksek ortalama değeri "yapısal çerçeve"nden almışlardır. Yapısal çerçeveden bakan yöneticiler okuldaki yönetsel etkinliklere eğitim mevzuatının çizdiği perspektiften yaklaşma eğilimi taşımaktadır. Bu durumun bir nedeni Türk eğitim sisteminin ve dolayısıyla okul örgütü yapılanmasının merkeziyetçi bir anlayışla desenlenmiş olması olabilir. Merkeziyetçi ve bürokratik anlayışın biçimlendirdiği okul örgütünde görev yapan müdürler, merkeziyetçi yönetsel yapılanmanın etkisi altında kalıyor olabilir ve bu nedenle okul yönetim süreçlerine ağırlıklı olarak yapısal çerçeveden bakma eğilimi taşıyor olabilirler.

Araştırmada ayrıca politik beceri ile liderlik yönelimi arasında bir ilişki olup olmadığı da sorgulanmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçları iki değişkene ait alt boyutlar arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkartmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre *insan kaynakları çerçevesi* ile *sosyal zeka* arasında diğer değişkenler arasındaki ilişkilere göre daha yüksek ilişki saptanmıştır. Dört çerçeve modelinin "insan kaynakları çerçevesi" yönetim/örgüt tarihinde insan ilişkileri yaklaşımının bir özeti şeklinde betimlenmektedir (Bolman ve Deal, 2003). İnsan ilişkilerinde güçlü olan yöneticilerin, sosyal yaşamı okuyabilme becerilerin de yüksek olması beklenebilir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar bu varsayıma ampirik bir destek sunmaktadır. Ferris ve arkadaşlarına göre (2005) sosyal zekâsı yüksek olan çalışanlar, diğer çalışanları etkili şekilde gözlemleyerek, içerisinde yer aldıkları sosyal ortama çabuk uyum sağlayabilmektedir. Diğer taraftan "yapısal çerçeve" ile "ilişki ağı kurma" becerisi arasındaki ilişki düzeyi diğer değişkenlere oranla görece daha düşüktür. Bu durum, yapısal çerçeveden okul örgütüne bakan yöneticinin diğer çalışanlarla ilişkisini okulun resmi yapısına dayalı kurmasından kaynaklanıyor olabilir. Oysa ilişki ağı kurabilme, resmi örgütün de bir adım ilerisinde okulda informal ilişki ağlarını da yönetebilme yeterliği gerektirmektedir. Bu nedenle okul örgütüne yapısal çerçeveden bakan yöneticiler kendilerinde okulda informal bir ilişki ağı kurma ihtiyacı görmüyor olabilirler.

Araştırmada son olarak politik beceriye ait alt-boyutların liderlik yönelimleri üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı da sorgulanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları politik beceriye ait alt-boyutların liderlik yönelimlerindeki değişkenliğin anlamlı bir yordayıcısı olduklarını göstermişlerdir. Bulgular, politik becerinin okul müdürlerinin insan kaynaklarına yönelik yönelimleri üzerinde önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle politik beceri, okul müdürlerinin insan ilişkilerini yönetmede önemli bir değişken olduğu şeklinde yorumlanabilir. Benzer bir araştırma yürüten Ferris ve arkadaşları (2005) politik becerinin örgütlerde çalışanlarla ilişkilerin niteliğinde anlamlı düzeyde etki gösterdiğini saptamışlardır. Diğer yandan araştırmada politik becerinin liderlik yönelimlerinden sembolik çerçeve üzerinde de etkili olduğu; ancak bu etkinin diğer liderlik yönelimlerine oranla görece daha düşük olduğu keşfedilmiştir. Sembolik çerçeveye göre insan, yaşadığı ortamı kendisi için anlamlı bir hale getirmek istemektedir. Bu nedenle, sembolik çerçeveye dayalı hareket eden yönetici, örgüt içerisinde tüm çalışanlar arasında ortak anlamlar yaratma çabası taşımaktadır (Bolman ve Deal, 1992). Oysa politik davranışlar doğası itibarı ile örgüt içerisinde güç mücadelesi içermektedir. Bu nedenle politik beceriye dayalı davranış tercihi geliştiren okul müdürlerinin, ortak anlamlar yaratmayı görece ihmal ettikleri düşünülebilir. Bu araştırmada, bu varsayım görece destek görmüştür.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak onların sahip oldukları politik beceri ile dört çerçeve liderlik yönelimleri incelenmiştir. Bulgular katılımcıların politik beceri düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Okul müdürleri görevleri gereği sürekli olarak okul içi ve dışı birçok paydaşla birliktedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin, içerisinde yer aldıkları sosyal ortamların gerektirdiği politik davranış ve beceriyi etkin şekilde kullanmaları önem taşımaktadır. Bu araştırmada, okul müdürlerinin yüksek düzeyde politik beceriye sahip olduklarına ilişkin bir algıya sahip oldukları genel sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu onların politik beceri konusunda öz-yeterlik algılarının da yüksek olabileceğine işaret etmektedir.

Bu araştırmada ayrıca okul müdürlerinin dört çerçeve liderlik yönelimlerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle katılımcı okul müdürleri dört çerçeve liderlik yönelimine ait yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçeveleri okul ortamında durumun gerektirdiği şekilde etkin olarak kullanabildiklerini düşünmektedir. Bu durum, onların liderlik yetilerinin de gelişmiş olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Liderlik becerisi gelişmiş kişiler durumun gerektirdiği esnekliğe de sahip olmak durumundadır. Bu araştırmada elde edilen bulgular bu argümanı destekler nitelikte bir sonuç üretmiştir.

Araştırmada ayrıca politik becerinin dört alt boyutu ile dört çerçeve modeline dayalı liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Başka bir deyişle politik becerinin boyutları, okul müdürlerinin liderlik yönelimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bulguya dayalı olarak politik becerinin, dört çerçeve liderlik yönelimindeki başarı için önemli bir etmen olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla dört çerçeve liderlik becerisini etkin şekilde kullanmak isteyen okul müdürlerinin politik beceriye ait alt boyutlardaki davranış örüntülerini de etkin şekilde kullanabilmelidir.

Bu araştırma görece küçük bir çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. Bu nedenle ileride daha geniş katılımlı örneklemeler üzerinde bu araştırma tekrarlanabilir. Bununla birlikte ileride politik beceri ile liderlik yönelimi ilişkisinde aracı etkiye sahip olabilecek kişisel faktörler ve diğer örgütsel değişkenler daha ileri istatistikler kullanılarak daha bütünsel olarak incelenebilir. Ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki ilişki örüntüsüne

derinlik katabilmek için nitel çalışmalarında yararlanılabilir. Bu kapsamda okul yöneticileri ile odak grup çalışmaları gerçekleştirilebilir.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak uygulamaya dönük önerilerde de bulunulabilir. Öncelikle okul müdürlerinin seçilme süreçlerinde adayların politik beceri ile liderlik yönelim konusundaki hazırbuluşluk düzeyleri değerlendirilmelidir. Hali hazırda okul müdürü olarak görevde olanlara politik beceri ve liderlik yönelimleri konusunda kuram ve uygulamaya dayalı eğitimler verilmelidir. Ayrıca araştırma değişkenleri konusunda bilgi ve deneyim sahibi uzmanlar, okullarda müdürlere koçluk ve mentorluk yaparak, onların bu alanlardaki yeterliklerini geliştirmeye katkı sunabilir.

Kaynakça

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004) Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “politik yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bensimon, E., Neumann, A., & Birnbaum, R. (1989). Making sense of administrative leadership: The ‘L’ word in higher education. Paper presented at the National Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Washington.
- Blase, J. (1991). The micropolitical orientation of teachers toward closed school principals. *Education and Urban Society*, 23, 356-378.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effect of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 314-329.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *How great leaders think: The art of reframing*. San Francisco: Jossey and Bass.
- Bolman, L., & Deal, T. E. (2015). Think or sink: Leading in a vuca world. *Leader to Leader*, 76, 35-40.
- Chen, H. C., Beck, S. L., & Amos, L. K. (2005). Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 374-380.
- 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.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Demirtaş, H. ve Çağlar, Ç. (2012). Okul müdürlerinin özyeterlik İnançları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1-22.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537- 550.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman.
- Evans, L. (1999). *Managing to motivate: a guide for school leaders*. London: Cassell.
- Fayol, H. (1937). The administrative theory in the state. In L. Gulick & L. Urwick (Eds), *The early sociology of management and organizations volume IV* (pp.108-124). London: Routledge.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Goddard, R., Goddard, Y., Sook Kim, E., & Miller, R. (2015). A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning. *American Journal of Education*, 121(4), 501-530.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principals' contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw Hill.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement* 20(3), 291-317.
- Innaconne, L. (1975). *Education policy systems: A study guide for educational administrators*. Fort Lauderdale: Nova University Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th Ed.). Boston, MA McGrawHill.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press: London.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. HarperCollins: New York.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mehdinezhad, V., & Nouri, F. (2016). The relationship between elementary school principals' transformational leadership and spiritual well-being. *Management in Education, 30*(2), 42-49.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 145 – 177.
- Özcan, K. ve Balyer, A. (2013). Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçe uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9*(1), 136-150.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21*(4), 521-536.
- Özdemir, M., ve Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31*(2), 333-345.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Paul, G., & Neil, S. (1991). Filling the frames: Using Bolman and Deal to analyze an educational innovation. *Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Society for the Study of Education*. Kingston, Ontario, Canada, June 2-5, 1991.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons, 1*(1) 29-38.
- Şimşek, E., ve Garipağaoğlu, B. Ç. (2016). Bolman ve Deal'in dört çerçeve modeline göre akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17*(1), 81-94.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Taliadorou, N., & Pashiardis, P. (2012). Examining the relationship of emotional intelligence and political skill with effective educational leadership styles. Retrieved from <http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0030.pdf>
- Tanrıoğen, Z. M., Baştürk, R., ve Başer, M. U. (2014a). Bolman ve Deal'in dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36*(2), 191-202.
- Tanrıoğen, Z. M., Baştürk, R., ve Başer, M. U. (2014b). İlköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre dört liderlik çerçevesi modeli kullanımı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 348-358.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Norwood, MA: The Plimpton University Press.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 493-513.

Weber, M. (1967). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Oxford.