

KESİT AKADEMİ DERGİSİ

ISSN: 2149-9225

The Journal of Kesit Academy

ÖĞRETMENLERİN POLİTİK DAVRANIŞLARI İLE
OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KAYNAKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
POLITICAL BEHAVIOR OF TEACHERS AND THE
POWER RESOURCES OF SCHOOL MANAGERS

Tuğba KONAĞLI*
Selçuk ODABAŞI**




Makale Türü/ Article Information/ Информация о Статье: Araştırma Makalesi/ Research Article/ Научная Статья

Atıf / Citation / Цитата

Konaklı, T. ve Odabaşı, S. (2021). Öğretmenlerin Politik Davranışları ile Okul Yöneticilerinin Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (27), 99-119.

Konaklı, T. ve Odabaşı, S. (2021). Examining The Relationship Between The Political Behavior of Teachers and The Power Resources of School Managers. *The Journal of Kesit Academy*, 7 (27), 99-119.

 10.29228/kesit.51110

Geliş / Submitted / Отправлено: 27.04.2021
Kabul / Accepted / Принимать: 18.06.2021
Yayın / Published / Опубликованный: 25.06.2021

Bu makale İntihal.net tarafından taranmıştır./ This article was checked by Intihal.net. /Эта статья была проверена Интихал.нет Bu makale Creative Commons lisansı altındadır. This article is under the Creative Commons license. Это произведение доступно по лицензии Creative Commons.

*Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, tugbakonakli@gmail.com 

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, hatselco@gmail.com 

KESİT AKADEMİ DERGİSİ

ISSN: 2149-9225

The Journal of Kesit Academy

ÖĞRETMENLERİN POLİTİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ*

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE POLITICAL BEHAVIOR
OF TEACHERS AND THE POWER RESOURCES OF SCHOOL MANAGERS

Doç. Dr. Tuğba KONAKLI

Selçuk ODABAŞI

Öz: Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerini, çeşitli değişkenler açısından farklılıklarını ve boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Tarama modelinde oluşturulan bu araştırmada veri toplama aracı olarak "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve "Politik Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde tabakalı örneklem alma yöntemi ile 410 öğretmene ulaşılarak yürütülmüştür. Verilerin analizi SPSS 21 Programı aracılığı ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağına "bazen", yasal, uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynaklarına "çoğunlukla" başvurdukları; öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışlarını "kısmen", koalisyon kurmak politik davranışını "oldukça" sergiledikleri görülmüştür. Hem güç kaynaklarının hem de politik davranışların cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca güç kaynakları ve politik davranışların alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Güç kaynaklarından yasal ve zorlayıcı güç kaynağı ile politik davranışlar arasında "or-

* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu çalışma için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu çalışma Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 01.10.2020 tarih ve E.67686 sayılı izni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Doç.Dr. Tuğba KONAKLI danışmanlığında yürütülen, Selçuk ODABAŞI'ya ait "Öğretmenlerin Politik Davranışları ile Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu çalışma sözlü olarak USVES 2021'de sunulmuştur. Sorumlu Yazar: Tuğba KONAKLI

Statements of "COPE-Code of Conduct and Best Practices Guidelines for Journal Editors": No conflicts of interest were reported for this article. This study was prepared with the approval of Kocaeli University social and Humanities Ethics Committee. This work was prepared under the supervision of the first author from the master's thesis prepared by the second author. This work was presented orally at USVES 2021. Corresponding Author: Tuğba KONAKLI

ta" ve "düşük" düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunurken; uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynakları ile "orta" ve "düşük" düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel güç, örgütsel politika, politik davranış.

Abstract: The purpose of this study is to examine the relationship between the power sources used by school administrators and the level of political behavior of teachers, differences and dimensions in terms of various variables according to teachers' perceptions. "Organizational Power Scale in Schools" and "Political Behavior Scale" were used as data collection tools in this research, which was created in the survey model. The study was conducted with 410 teachers using the stratified sampling method in primary, secondary and high schools in Kocaeli province Gebze district. The data were analyzed with the SPSS 21 program. According to the results of the research, it is seen that school administrators "sometimes" resort to coercive power source and "mostly" to legal, expertise, reward and charismatic power sources. On the other hand, it has been observed that teachers exhibit "partially" political behaviors such as behaving compromising, acting hypocritically, trying to get into the eyes, trying to benefit from management and seeking mutual interest, and "quite" the political behavior of forming a coalition. It was concluded that both sources of power and political behavior differ significantly in terms of gender, type of school and years of service. In addition, a significant relationship was found between power sources and sub-dimensions of political behavior. While there is a "medium" and "low" level positive relationship between the legal and coercive power source of power supplies and political behavior; A negative relationship was found at "medium" and "low" level with expertise, reward and charismatic power sources.

Key Words: Organizational power, organizational politics, political behavior.

GİRİŞ

Örgütler insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı ilişkiler ağında buldukları yerdir (Güney, 2011: 2). Geçmişten günümüze yaşamın neredeyse her noktasında var olmuş ve verimi artırmak her zaman temel bir amaç olmuştur. Bu doğrultuda yönetim yaklaşımlarını da beraberlerinde getirmiştir. İlk yönetim yaklaşımları örgütlerde daha çok fiziki koşullara odaklanmış ve örgütler adeta birer makine gibi görülmüştür (Bursalıoğlu, 1991: 9; Şişman, 1995: 80). Zamanla insan faktörünün fiziksel koşullardan daha etkili olduğu anlaşılmış ve insan ilişkileri daha detaylı ve derinlemesine incelenmeye başlanmıştır. Örgütler içerisinde insan ilişkilerinin yoğun olduğu yerlerin başında hiç kuşkusuz eğitim örgütleri gelmektedir. Eğitim örgütleri içerisindeki yatay ve dikey iletişim unsurları ile bireysel özelliklerden kaynaklı olumlu ve olumsuz davranışları barındırmaktadır. Bu davranışlara örgütsel davranış denilmektedir (Güney, 2011: 29).

Örgütsel davranışların şekillenmesinde önemli bir yeri olan güç, içinde insanları barın-

dıran her örgütün temel gerçeğidir (Güney, 2011: 8). Örgütlerde amaçlara ulaşma sürecinde “güç” işleri kolaylaştırmaktadır (Kızanlıkl, Koç ve Kılıçlar, 2016: 489). Bireylerin karşısındaki kişileri etkileyebilme ve amaçları doğrultusunda isteklerine ulaşabilme becerisini ifade etmektedir (Koçel, 2014: 647). Örgütlerde kişilerin konumları ve bilgiye ulaşmadaki kolaylıkları o kişinin gücünü belirtmektedir (Pfeffer, 1992: 130). Ayrıca güç kavramı fizikte hız “x” kuvvet olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda güç ile kuvvet arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir. Fizikte olan bu durum sosyal bilimlerde de geçerlidir. Örgüt içerisindeki güç “kuvveti” de içerisinde barındırmaktadır. Kuvvet kavramı da örgütteki lider ya da yöneticinin üyeleri üzerindeki etkileme derecesini belirtmektedir (Güney, 2011: 246). Böylece yönetici etkisini arttırdıkça örgütteki gücü de artacaktır.

Yöneticiler astlara etki etme noktasında ellerinde çeşitli güç kaynakları bulundurmaktadırlar. Alan yazında bu güç kaynakları farklı şekillerde sınıflanmaktadır (Aslanargun, 2017; French ve Raven, 1959; Güney, 2011; Koçel, 2014; Robbins ve Judge, 2015). Bu sınıflamalar içerisinde French ve Raven’in yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak yaptığı sınıflama en yaygın olanıdır (1959: 151). Yasal güç kaynağı mevzuata dayalı olan bir güçtür (Bush, 2018: 8). Örgütlerde çalışanlar, resmiyete dayalı olan bu güç kaynağı doğrultusunda alınan kararları kabullenir ve uyarlar (Güney, 2011: 247). Zorlayıcı güç kaynağı korkuya ve itaate dayalı olan bir güç kaynağıdır (Bolman ve Deal, 1991: 196; Güney, 2011: 249). Uzmanlık gücü kişilerin bilgi ve becerilerine dayalı olan güç kaynağıdır (Koçel, 2014: 654; Robbins ve Judge, 2015: 422). Uzmanlık gücü yeni göreve başlayan bir yöneticinin zaman içerisinde gösterebileceği ve astlarının zamanla farkına varabileceği bir güç kaynağıdır (Hoy ve Miksel, 2008: 226). Uzmanlık gücü, çalışanlar üzerinde uzun süreli etkiler yaratabilmektedir (Bruins, 1999: 9). Ödül gücü, ödüllendirme araçlarının bir güç olarak yöneticilerin ellerinde bulunmasını ifade etmektedir (French ve Raven, 1959: 156; Koçel, 2014: 653). Yıl sonunda verilen bir başarı belgesi ödül gücüne örnek olarak gösterilebilir ve diğer öğretmenleri de teşvik etme noktasında bir harekete geçirme gücü bulunmaktadır (Handy, 1993: 127; Steers, 1991: 485). Karizmatik güç kaynağı kişinin bulunduğu konumdan bağımsız olarak çekicilik noktasında astlar üzerindeki etkisinden gelmektedir (Bush, 2018: 109; Koçel, 2014: 653; Robbins ve Judge, 2015: 423).

Örgüt yöneticilerinin ellerinde bulunan bu güç kaynakları çalışanlar üzerinde farklı etkilere sahiptir. Yasal ve zorlayıcı güç kaynakları kaynağının kullanımı ile okul yöneticileri öğretmenleri sinik davranışlara itebilmektedir (Atmaca, 2014; Liceli ve Hassan, 2019). Ayrıca zorlayıcı güç kaynağı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını azaltmaktadır (Ersoy, 2020). Uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynakları, yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarına göre örgütte çalışanlar üzerinde daha olumlu etkiler yaratabilmektedir (Bayrak, Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Junamiah, See ve Bashawir, 2015; Koşar ve Çalık, 2011; Sezgin ve Koşar, 2010).

Örgütsel davranışların içerisinde önemli bir yeri olan “politika” kişilerin çıkarları doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için izledikleri yol ve yöntemler olarak ifade edilmektedir (Randall, Cropanzano, Bormann ve Birjulin, 1999: 161; Rosen, Lvinger ve Lippitt, 1961: 439; Witt, Pati ve Farmer, 2002: 487). Çalışanların örgüt içerisindeki kişisel çıkarları doğrultusunda sergiledikleri davranışlara ise “politik davranışlar” denilmektedir (Gray ve Ariss, 1985: 707). Politik davranışlar örgüt için faydalı veya zararlı olabilir. (Byrne, 2005: 177). Farrel ve Petersen (1982), politik davranışları meşru ve meşru olmayan, ya-

tay ve dikey, iç ve dış olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Politik davranışın meşru olan boyutu örgüt ve yöneticisi tarafından kabul gören, meşru olmayan boyutu ise kabul görmeyen davranışları ifade etmektedir. İç ve dış boyutu politik davranışın kaynağını içerden mi yoksa dışarıdan mı aldığını ifade etmektedir. Yatay ve dikey boyutu politik davranışın örgüt içerisinde hiyerarşik olarak hangi yönde olduğunu ifade etmektedir (Farrel ve Petersen, 1982).

Örgüt içerisinde sergilenen politik davranışlara birçok durum sebep olmaktadır. Bu durumlar; kaynak kıtlığı, belirsiz hedefler, terfi kriterlerinin şeffaflığı, örgütsel güven, rol tanımlamalarının belirsizliği, bireylerin algıları ve yöneticilerin liderlik tarzı olarak ifade edilebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 284; Demirel ve Seçkin, 2009: 147; Karadal ve Özdevecioğlu, 2008: 14; Robbins ve Judge: 435).

Politik davranışlar örgütlerde tükenmişlik ve duygusal emeğin artışı gibi sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir (Gültekin, Cindilioğlu ve Polatçı, 2016; Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris, 2015). Eğitim örgütlerinde başrolde olan öğretmenlerin politik davranışları sergilemeleri eğitim öğretimin niteliğinin düşmesine ve sağlıklı bir örgüt tipinin oluşmasına sebebiyet verebilecektir (Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun, 2016: 5700). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ise öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Atmaca, 2014; Ersoy, 2020; Koşar ve Çalık, 2011). Bu doğrultuda bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerini, çeşitli değişkenler açısından farklılıklarını ve boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu doğrultuda:

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizmatik güç alt boyutlarına göre ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar; koalisyon kurmak, ikiyüzlü davranmak, tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutlarına göre ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin politik davranışları; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda güç kaynakları ve politik davranışların düzeylerinin, çeşitli değişkenler açısından farklılıklarının ve alt faktörlerinin ilişkilerinin araştırıldığı bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Sonuçları itibari ile ölçülebilen ve sayısal olarak gösterilebilen araştırmalar nicel araştırmalar olarak ifade edilmektedir. Nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan betimsel tarama modeli, araştırma yapılacak bireylerin bir duruma ilişkin görüşlerinin betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2012: 59). İki ya da daha fazla değişkenin birbirleri ile ilişkisini ve birlikte

ne derece değiştiklerini ortaya çıkarmayı amaç edinen araştırma modellerine ise ilişkisel tarama modeli denilmektedir (Karasar, 1995: 81).

Evren ve Örneklem

Evrenin içerisinde örneklem seçmedeki amaç evren hakkında çıkarımlar yapabilmektedir. Bu çalışmada tabakalı örneklem alma yöntemi kullanılmıştır. Tabakalara ayırma, evreni belirli özellikleri doğrultusunda birbirlerinden bağımsız olacak şekilde gruplara ayırma işlemidir (Ekiz, 2009: 104). Araştırmanın evrenini Kocaeli'nin Gebze ilçesindeki ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmaktadır. 2019 yılı Gebze Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre ilkökullerde 853, ortaokullarda, 1189, liselerde 932 öğretmen görev yapmaktadır. Evrenin temsil edilebilmesi için en az 341 kişilik örneklem seçilmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 128). Bu doğrultuda seçilen 455 öğretmen tabakalara, evrene orantılı olacak şekilde, en az 98 ilkököl, 136 ortaokul ve 107 lise öğretmeni olacak şekilde yansız bir şekilde dağıtılmıştır. Uygulanan anketler aracılığıyla 410 öğretmene ulaşılmıştır. Evren ve örneklem tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Evrenin ve Örneklemin Tabakalara Göre Dağılımı

EVREN			ÖRNEKLEM		
Okul Türü	Öğretmen Sayısı	Evrendeki Oranı	Okul Türü	Öğretmen Sayısı	Örneklemdaki Oranı
İlkokul	853	%28,7	İlkokul	128	%28,1
Ortaokul	1189	%40	Ortaokul	173	%38,1
Lise	932	%31,3	Lise	154	%33,8
Toplam	2974	%100	Toplam	455	%100

Veri Toplama Araçları

Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, "Kişisel Bilgi Formu", "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve "Politik Davranış Ölçeği'dir".

Kişisel Bilgi Formu

Örneklemin yaş, cinsiyet gibi kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere ulaşmak amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuş veri toplama aracından önce bu formun doldurulması istenmiştir.

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek üzere Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, yasal güç (1-4), ödül gücü (5-11), zorlayıcı güç (12-21), uzmanlık gücü (22-29) ve karizmatik güç (30-37) olmak üzere 5 boyuttan; 1- Hiçbir zaman, 2-Çok nadir, 3-Bazen, 4- Çoğunlukla ve 5- Her zaman seçeneklerinden oluşmaktadır. 0.84 ile 0.94 arasında olan Cronbach Alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Politik Davranış Ölçeği

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışları belirlemek üzere İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen "Politik Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, tavizci davranmak (1-9), ikiyüzlü davranmak (10-19), göze girmeye çalışmak (20-24), koalisyon kurmak (25-29), karşılıklı çıkar gözetmek (30-33) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak (34-36) olmak üzere 6 boyuttan; 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3-Kısmen katılıyorum, 4- Oldukça katılıyorum ve 5- Tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. 0.71 ile 0.96 arasında olan Cronbach Alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21 programı kullanılmıştır. Verileri test etmek amacıyla yüzde, standart sapma, frekans, aritmetik ortalama, bağımsız örneklem t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizi testleri yapılmıştır.

1. Birinci alt problemde okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistik analizi kullanılmıştır.
2. İkinci alt problemde öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistik analizi kullanılmıştır.
3. Üçüncü problemde okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkeni açısından farklılıkları belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından farklılıkları belirlemek üzere anova testi kullanılmıştır.
4. Dördüncü problemde öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların cinsiyet değişkeni açısından farklılıklarını belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından farklılıkları belirlemek üzere anova testi kullanılmıştır.
5. Beşinci alt problemde okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi kullanılmıştır.

Verilerin toplanması ile birlikte analiz aşamasına geçmeden önce normallik testleri yapılması ve verilerin normal dağılıp dağılmadığı kullanılacak testlerin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Verilerin normal dağılımı basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1.5 ile -1.5 arasında olmasıyla anlaşılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2012). Bu çalışmada uygulanan ölçeklerin Tablo 2'de gösterilen basıklık ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde değerlerin +,91 ile -,91 arasında değiştiği ve parametrik testler uygulamaya uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları

Boyutlar	Basıklık katsayısı	Çarpıklık katsayısı
Yasal güç	-,78	-,52
Ödül gücü	-,78	-,37
Zorlayıcı güç	-,91	,39

Uzmanlık gücü	-,80	-,42
Karizmatik güç	-,42	-,71
Tavizci davranmak	-,13	,91
İkiyüzlü davranmak	-,60	,78
Koalisyon kurmak	-,64	,76
Göze girmeye çalışmak	-,75	-,07
Karşılıklı çıkar gözetmek	-,81	,10
Üst yönetime yaranmaya çalışmak	-,84	,53

BULGULAR

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının ve öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeyleri betimsel istatistikler; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testler; alt boyutları arasındaki ilişkiler ise korelasyon testi aracılığıyla incelenmiştir.

1. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizmatik güç alt boyutlarına göre ne düzeydedir?

Tablo 3’de Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Ortalama(\bar{X})	Standart Sapma(SS)
Yasal güç	3,34	1,18
Zorlayıcı güç	2,92	1,08
Ödül gücü	3,54	1,27
Uzmanlık gücü	3,62	1,11
Karizmatik güç	3,70	1,11

Tablo 3’deki sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarına “çoğunlukla”, zorlayıcı güç kaynağına “bazen” başvurdukları; en fazla karizmatik, en az zorlayıcı güç kaynaklarına başvurdukları görülmektedir.

2. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutlarına göre ne düzeydedir?

Tablo 4’te öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlara ilişkin ortalama ve standart sapma

değerleri sunulmuştur.

Tablo 4: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Ortalama(\bar{X})	Standart Sapma(SS)
Tavizci Davranmak	2,18	1,13
İkiyüzlü Davranmak	2,34	1,23
Koalisyon Kurmak	2,99	1,16
Göze Girmeye Çalışmak	2,17	1,21
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	2,41	1,17
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	2,58	1,11

Tablo 4'deki sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarını "kısmen" sergiledikleri; koalisyon kurmak politik davranışını "oldukça" sergiledikleri görülmüştür.

3. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir (Tablo 5). Yapılan analizlere göre öncelikle dağılımların normalliği Kolmogorov-Simirnov testi ile analiz edilmiş ve dağılımların normal olduğu belirlenmiştir belirlenmiştir (Erkek, $p=0,245$; Kadın, $p=0,153$). Elde edilen verilere göre parametrik test olan t testi sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 5: Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Kaynakları T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	T	Sd	p
Yasal Güç	Erkek	154	3,26	1,27	-1,08	408	,281
	Kadın	256	3,40	1,12			
Ödül Gücü	Erkek	154	3,57	1,13	,56	408	,573
	Kadın	256	3,51	1,05			
Zorlayıcı Güç	Erkek	154	2,73	,97	-2,59	408	,010
	Kadın	256	3,04	1,41			
Uzmanlık Gücü	Erkek	154	3,56	1,09	-,84	408	,401
	Kadın	256	3,66	1,12			
Karizmatik Güç	Erkek	154	3,62	1,14	-1,07	408	,284
	Kadın	256	3,75	1,10			

Cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan t testi sonuçlarına göre güç kaynakları içerisinde zorlayıcı güç kaynağına ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($p=,010<,05$). Kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=3,04$) zorlayıcı güç kaynağını, erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=2,73$) daha yüksek algıla-

dıkları saptanmıştır.

Tablo 6'da okul yöneticilerinin güç kaynaklarının okul türü değişkenine göre Anova testi sonuçları sunulmuştur. Varyans homojenliği testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı saptandığından Dunnet C testi uygulanmıştır (yasal güç, $p=0,000$; ödül gücü, $p=0,003$; zorlayıcı güç, $p=0,001$; uzmanlık gücü, $p=0,000$; karizmatik güç, $p=0,001$).

Tablo 6: Okul Türü Değişkenine Göre Güç Kaynakları Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Yasal Güç	Gruplar arası	13,466	2	6,733	4,863	,008
	Gruplar İçi	563,477	407	1,384		
	Toplam	576,942	409			
Ödül Gücü	Gruplar arası	24,953	2	12,476	11,164	,000
	Gruplar İçi	454,851	407	1,118		
	Toplam	479,803	409			
Zorlayıcı Güç	Gruplar arası	2,489	2	1,245	,766	,466
	Gruplar İçi	661,295	407	1,625		
	Toplam	663,785	409			
Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	30,035	2	15,018	12,874	,000
	Gruplar İçi	474,782	407	1,167		
	Toplam	504,817	409			
Karizmatik Güç	Gruplar arası	10,792	2	5,396	4,377	,013
	Gruplar İçi	501,757	407	1,233		
	Toplam	512,549	409			

Okul türü değişkenine göre yapılan Anova testi sonucuna göre okul yöneticilerinin yasal ($F(2, 407)=4,863$ $p=,008<,05$), ödül ($F(2, 407)=11,161$ $p=,000<,05$), uzmanlık ($F(2, 407)=12,874$ $p=,000<,05$) ve karizmatik ($F(2, 407)=4,377$ $p=,013<,05$) güç kaynaklarını kullanmalarına ilişkin anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Anova testi sonrasında yapılan Dunnet C testlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algıları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin ilkokul ve lise yöneticilerinden daha fazla yasal, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarını kullandığı; lise okul yöneticilerinin ise ilkokul ve ortaokul yöneticilerinden daha fazla ödül gücü kaynağı kullandığı saptanmıştır.

Tablo 7'de Okul yöneticilerinin güç kaynaklarının hizmet yılı değişkenine göre Anova testi sonuçları sunulmuştur. Varyans homojenliği testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı saptandığından Dunnet C testi uygulanmıştır (yasal güç, $p=0,004$; ödül gücü, $p=0,000$; zorlayıcı güç, $p=0,000$; uzmanlık gücü, $p=0,002$; karizmatik güç, $p=0,000$).

Tablo 7: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Güç Kaynakları Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Yasal Güç	Gruplar arası	10,307	2	5,153	3,623	,028
	Gruplar İçi	578,908	407	1,422		
	Toplam	589,215	409			
Ödül Gücü	Gruplar arası	8,264	2	4,132	3,566	,029
	Gruplar İçi	471,539	407	1,159		
	Toplam	479,803	409			
Zorlayıcı Güç	Gruplar arası	26,649	2	13,324	8,027	,000
	Gruplar İçi	675,599	407	1,660		
	Toplam	702,248	409			
Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	9,418	2	4,709	3,869	,022
	Gruplar İçi	495,399	407	1,217		
	Toplam	504,817	409			
Karizmatik Güç	Gruplar arası	10,257	2	5,129	4,156	,016
	Gruplar İçi	502,291	407	1,234		
	Toplam	512,549	409			

Hizmet yılı değişkenine göre yapılan Anova testi sonrasında okul yöneticilerinin yasal güç ($F(2, 407) = 3,623$ $p = ,028 < ,05$), ödül gücü ($F(2, 407) = 3,566$ $p = ,029 < ,05$), zorlayıcı güç ($F(2, 407) = 8,027$ $p = ,000 < ,05$), uzmanlık gücü ($F(2, 407) = 3,869$ $p = ,022 < ,05$) ve karizmatik güç ($F(2, 407) = 4,156$ $p = ,016 < ,05$) kaynaklarını kullanmalarına ilişkin anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Anova testi sonrasında yapılan Dunnett C testlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynaklarının kullanımını; 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ise yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının kullanımını daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin politik davranışları; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin politik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir (Tablo 8). Yapılan analizlere göre öncelikle dağılımların normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiş ve her iki grupta da dağılımların normal olduğu belirlenmiştir (Erkek, $p = 0,080$; Kadın, $p = 0,075$). Elde edilen verilere göre parametrik test olan t testi sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 8: Politik Davranışların Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	T	Sd	p
Tavizci Davranmak	Erkek	154	2,68	,89	4,65	408	,000
	Kadın	256	2,21	1,13			
İkiyüzlü Davranmak	Erkek	154	2,40	1,28	,79	408	,425
	Kadın	256	2,30	1,19			
Göze Girmeye Çalışmak	Erkek	154	2,00	1,03	-2,31	408	,021
	Kadın	256	2,27	1,26			
Koalisyon Kurmak	Erkek	154	2,95	1,17	-,47	408	,634
	Kadın	256	3,01	1,15			
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	154	2,51	1,08	-1,06	408	,287
	Kadın	256	2,63	1,13			
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	154	2,37	1,24	-,45	408	,650
	Kadın	256	2,43	1,14			

Cinsiyet değişkenine göre yapılan t testi sonuçlarına göre tavizci davranmak ($t(408) = 4,65, p = ,000 < ,05$) ve göze girmeye çalışmak ($t(408) = -2,31, p = ,021 < ,05$) politik davranışlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,68$), kadın öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,21$) daha fazla tavizci davranmak politik davranışını; kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,27$) ise erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,00$) daha fazla göze girmeye çalışma politik davranışlarını sergiledikleri görülmüştür.

Tablo 9'da öğretmenlerin politik davranışlarının okul türü değişkenine göre Anova testi sonuçları sunulmuştur. Varyans homojenliği testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı saptandığından Scheffe testi uygulanmıştır (yasal güç, $p = 0,214$; ödül gücü, $p = 0,123$; zorlayıcı güç, $p = 0,071$; uzmanlık gücü, $p = 0,098$; karizmatik güç, $p = 0,071$).

Tablo 9: Politik Davranışların Okul Türü Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Tavizci Davranmak	Gruplar arası	19,449	2	9,724	8,770	,000
	Gruplar İçi	451,292	407	1,109		
	Toplam	470,741	409			
İkiyüzlü	Gruplar arası	37,226	2	18,613	12,991	,000

Davranmak	Gruplar İçi	583,136	407	1,433		
	Toplam	620,362	409			
Göze Girmeye Çalışmak	Gruplar arası	,674	2	,337	,229	,795
	Gruplar İçi	598,632	407	1,471		
	Toplam	599,306	409			
Koalisyon Kurmak	Gruplar arası	32,994	2	16,497	12,953	,000
	Gruplar İçi	518,361	407	1,274		
	Toplam	551,355	409			
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Gruplar arası	1,377	2	,688	,549	,578
	Gruplar İçi	509,925	407	1,253		
	Toplam	511,301	409			
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Gruplar arası	31,112	2	15,556	11,765	,000
	Gruplar İçi	538,134	407	1,322		
	Toplam	569,246	409			

Okul türü değişkenine göre yapılan Anova testi sonrasında öğretmenlerin tavizci davranmak ($F(2, 407) = 8,770$ $p = ,000 < ,05$), ikiyüzlü davranmak ($F(2, 407) = 12,991$ $p = ,000 < ,05$), koalisyon kurmak ($F(2, 407) = 12,953$ $p = ,000 < ,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($F(2, 407) = 11,765$ $p = ,000 < ,05$) politik davranışlarını sergilemelerine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Anova testi sonrası yapılan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde, ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerinin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve koalisyon kurmak politik davranışlarını daha fazla sergiledikleri; lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını daha fazla sergiledikleri görülmüştür.

Tablo 10'da öğretmenlerin politik davranışlarının hizmet yılı değişkenine göre Anova testi sonuçları sunulmuştur. Varyans homojenliği testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı saptandığından Dunnett C testi uygulanmıştır (yasal güç, $p = 0,023$; ödül gücü, $p = 0,045$; zorlayıcı güç, $p = 0,021$; uzmanlık gücü, $p = 0,017$; karizmatik güç, $p = 0,026$).

Tablo 10: Politik Davranışların Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Tavizci Davranmak	Gruplar arası	30,531	2	15,266	11,027	,000
	Gruplar İçi	563,432	407	1,384		
	Toplam	593,963	409			
İkiyüzlü Davranmak	Gruplar arası	39,725	2	19,863	11,954	,000
	Gruplar İçi	676,248	407	1,662		
	Toplam	715,973	409			

Göze	Gruplar arası	6,289	2	3,145	2,158	,117
Girmeye	Gruplar İçi	593,017	407	1,457		
Çalışmak	Toplam	599,306	409			
Koalisyon	Gruplar arası	,482	2	,241	,178	,837
Kurmak	Gruplar İçi	550,872	407	1,353		
	Toplam	551,355	409			
Karşılıklı	Gruplar arası	3,863	2	1,931	1,549	,214
Çıkar	Gruplar İçi	507,439	407	1,247		
Gözetmek	Toplam	511,301	409			
Üst Yönetime	Gruplar arası	33,030	2	16,515	10,239	,000
Yaranmaya	Gruplar İçi	656,462	407	1,613		
Çalışmak	Toplam	689,492	409			

Hizmet yılı değişkenine göre yapılan Anova testi sonrasında öğretmenlerin tavizci davranmak ($F(2, 407) = 11,027$ $p = ,000 < ,05$), ikiyeüzlü davranmak ($F(2, 407) = 11,954$ $p = ,000 < ,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($F(2, 407) = 10,239$ $p = ,000 < ,05$) politik davranışlarını sergilemelerine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Anova testi sonrasında yapılan Dunnett C testi sonuçları incelendiğine 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarını diğer öğretmenlerden daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

5. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Testi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışlar Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yasal Güç	Ödül Gücü	Zorlayıcı Güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç
Tavizci Davranmak	,309**	-,351**	,459**	-,428**	-,411**
İkiyeüzlü Davranmak	,230**	-,407**	,618**	-,447**	-,477**
Göze Girmeye Çalışmak	,325**	-,300**	,394**	-,328**	-,358**

Koalisyon					
Kurmak	,139**	-,142**	,324**	-,193**	-,190**
Karşılıklı					
Çıkar	,245**	-,245**	,368**	-,306**	-,302**
Gözetmek					
Üst Yönetime					
Yaranmaya	,266**	-,276**	,325**	-,305**	-,274**
Çalışmak					

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yasal güç kaynağı ile ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları ile "düşük" düzeyde; tavizci davranmak ve göze görmeye çalışmak politik davranışları ile "orta" düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Zorlayıcı güç kaynağı ile tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları arasında "orta" düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ödül gücü kaynağı ile koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları arasında "düşük" düzeyde; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak politik davranışları ile "orta" düzeyde negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Uzmanlık gücü kaynağı ile koalisyon kurmak politik davranışları arasında "düşük" düzeyde; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları arasında "orta" düzeyde negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Karizmatik güç kaynağı ile koalisyon kurmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları arasında "düşük" düzeyde; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışları arasında "orta" düzeyde negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okullar insan ilişkilerinin en yoğun olduğu yerlerden birisidir. İnsan ilişkilerinin şekillenmesinde de hiç kuşkusuz örgütsel davranışlar önemli bir yer tutmaktadır. Karmaşık insan ilişkilerinin olduğu okullarda öğretmenlerin davranış ve tutumları eğitim öğretimin niteliğinin artırılması ve daha sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşması noktasında önemli yer tutmaktadır. Öğretmenlerin davranışlarına şekil veren en önemli unsurlardan biri de okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve uzmanlıkları öğretmenlerin davranışlarını ve tutumlarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin sergiledikleri çoğu zaman istenmeyen politik davranışlar ile ilişkisi aşağıda tartışılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları düzeylerine bakıldığında en fazla karizmatik güç kaynağına en az zorlayıcı güç kaynağına başvurdukları görülmüştür. Okullar insan ilişkilerinin yoğun olduğu ve değerlere dayalı birer örgüt

oldukları için zorlayıcı güç kaynağına daha az başvurulması okullar için sağlıklı olan bir durumdur. Çünkü zorlayıcı güç kaynağının kullanımı öğretmenleri sinik davranışlara yönlendirebilmektedir (Atmaca, 2014). Okullarda güç kaynaklarının kullanımına ilişkin yapılan diğer çalışmalarda da zorlayıcı güç kaynağına daha az başvurulduğu görülmüştür (Arslantaş ve Uğur, 2018; Bayrak, Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Ersoy, 2020; Memduhoğlu ve Turhan, 2016; Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016; Özkul, 2018).

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerine bakıldığında “kısmen” ve “oldukça” sergiledikleri görülmüştür. Sergilenen politik davranışlar örgütlerde tükenmişlik ve duygusal emeğin artışı gibi istenmeyen durumlara sebep olabilmektedir (Gültekin vd., 2016; Treadway vd., 2015). Okullarda sergilenen politik davranışların belirlenmesine yönelik yapılan diğer çalışmalarda da politik davranışların bu çalışmaya benzer düzeyde oldukları görülmüştür (Aydın, 2015; Kuru, 2017).

Cinsiyet değişkeni ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin farklılıklara bakıldığında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla zorlayıcı güç kaynağının kullanıldığını algıladıkları görülmüştür. Kadın öğretmenlerin iş yaşam dengesini sağlamadaki zorlukları, yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağını kullanmalarını daha fazla algılamalarına sebep olabilir. Araştırmanın bu bulgusu kadınların toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde örgütsel yaşamda yarı zamanlı iş gören, sosyal yaşamlarında ise tam zamanlı anne veya ev hanımı konumunda bulunmalarından kaynaklanabilir (Cömert ve Tok, 2019; Sennet, 2002).

Okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algıları incelendiğinde yasal, uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynaklarına ilişkin anlamlı farklılaşmalar olduğu; ortaokul yöneticileri daha fazla yasal, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarına başvururken, lise yöneticilerinin ödül gücü kaynağına daha fazla başvurdukları görülmüştür. Diğer yapılan çalışmalarda da bu çalışmaya benzer bir sonuç elde edilmiştir (Karaman, 2015; Memduhoğlu ve Turhan, 2016). Hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin algıları çerçevesinde incelendiğinde mesleklerinin ilk evresinde olan 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynaklarını daha fazla algıladıkları görülürken; orta kariyer evresinde olan 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ise yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarını daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kariyerinin ilk aşamasında olan öğretmenlerin bu güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının yüksek olması, mesleki motivasyon açısından duydukları ihtiyaca işaret etmekte olduğu düşünülebilir. 11-20 yıl arası görev yapan orta kariyer evresinde olan öğretmenlerin ise yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarına ilişkin algılamaları onları mesleki yaşamışlıkları doğrultusunda okul yöneticilerinden beklentilerinin farklılaşmasından kaynaklanıyor olabileceği söylenebilir. Ayrıca kariyerinin başında ve ortasında olan öğretmenler arasındaki bu farklılaşma kuşaklar arası farklılıklar ile de ilgili olabilir. Çünkü kuşaklar birbirlerinden farklı olarak değer yargılarına ve özelliklere sahiptirler (Chen, 2010: 132). Argon ve Dilekçi çalışmalarında bu çalışmaya benzer olarak 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin yasal güç kaynağının kullanımını diğer öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşmıştır (2016: 2200).

Cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlara ilişkin farklılaş-

malara bakıldığında erkek öğretmenlerin daha fazla tavizci davranma, kadın öğretmenlerin ise daha fazla göze girmeye çalışma politik davranışını sergiledikleri görülmüştür. Kadın öğretmenlerin iş yaşam dengesi arasında kalışı onları zorlayıcı güç kaynağını daha fazla algılamalarına itiyor olabilirken yaşadıkları zorluklar göze girme politik davranışını da daha fazla sergilemelerine sebep olabilir. Kurum içinde terfi ve ücret artışının söz konusu olması erkekleri daha fazla tavizci davranmaya itiyor olabilir. Kadın öğretmenlerin bu dönemlerde sosyal hayatta da iş yükleri fazla olduğundan çekimser kalmalarının olağan olduğu düşünülebilir. Çalışanların kabul edilebilmek ve kendilerini benliklerinden daha farklı göstermek için tavizci davranışlara yönelmelerinin örgüt içerisinde demokratik bir yönetim anlayışı ile azaltılabileceği düşünülmektedir (Ulus ve Kanbur, 2020: 3455). Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar incelendiğinde ilkökul öğretmenlerinin koalisyon kurmak, ikiyüzlü davranmak ve tavizci davranmak politik davranışlarını daha fazla sergiledikleri; lise öğretmenlerinin ise üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını daha fazla sergiledikleri görülmüştür. İlkokul kademesi destek kültürünün az; görev kültürünün daha fazla olduğu yerlerdir (Terzi, 2005: 433-434). Görev odaklı çalışan ilkökul kademesindeki öğretmenlerin bireysel olarak daha çok taviz verebilecekleri söylenebilir. Lise kademesi rekabet ikliminin yoğun olduğu, bu doğrultuda öğretmenlerin ödül gücü kaynağını daha fazla algıladıkları bir kademe olduğundan öğretmenler üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını daha fazla sergiliyor olabilirler. Bostancı vd. 'de yaptıkları çalışmada üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışına ilişkin bu çalışma ile benzer bir sonuca ulaşılmıştır. (2016: 5693-5705). Hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarını daha fazla sergiledikleri gözlemlenmiştir. Orta kariyer evresinde bulunan bu öğretmenler yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının kullanımını da daha fazla algılamaktadırlar. Sergiledikleri politik davranışlar algıladıkları güç kaynakları ile ilişkili olabilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarının birbirileri ile ilişkileri incelendiğinde, yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının öğretmenleri politik davranışlara yönelttiği söylenebilir. İnfomal ilişkilerin yoğun olduğu yerler olan okullarda bu güç kaynaklarına başvurulması olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir (Koşar ve Çalık, 2011: 597). Ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarına başvurulması ise öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışları azalttığı gözlemlenmiştir. Ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının örgütlerde kullanılmasının çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı söylenebilir (Bayrak, Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Junamiah, See ve Bas-hawir, 2015; Koşar ve Çalık, 2011; Sezgin ve Koşar, 2010).

Öneriler

1. Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar, okul yöneticilerinin başvurdukları güç kaynakları çerçevesinde şekillenebilmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin politik davranışlarını azaltan ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının kullanılmasına fırsat veren okul ortamları, okul yöneticilerinin bu güç kaynaklarını kullanma becerileri çeşitli eğitimler aracılığı ile geliştirilerek sağlanabilir.

2. Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeyi düşünüldüğünde, okul yöneticilerine ellerinde bulunan güç kaynakları ve sebep olduğu durumlara ilişkin seminerler veya alan bilgisi fırsatı sağlanıp öğretmenlerin istenmeyen davranışları azaltılabilir.
3. 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin algıladıkları güç kaynakları ve sergiledikleri politik davranışlar düşünüldüğünde okul yöneticilerinin bu gruba yönelik uzmanlık gücüne ağırlık vermesiyle mesleklerinin verimli dönemlerinde olan bu öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerine daha fazla katkı sağlayacağı söylenebilir.
4. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin ödül gücünün kullanımına ilişkin algıları ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını sergilemeleri düşünüldüğünde, rekabetin yoğun olduğu bu kademedeki okul yöneticilerinin ödül dağıtımını konusunda daha şeffaf ve öngörülebilir davranmalarının bu davranışları azaltacağı söylenebilir.
5. Kadın öğretmenlerin zorlayıcı güç kaynağı kullanımına ilişkin algılarının yüksek olması ve göze girmeye çalışmak politik davranışına yönelmeleri, sonraki çalışmalarda, sebeplerinin ortaya koyulabilmesi açısından derinlemesine incelenebilir.
6. Sonraki çalışmalarda özel okullarda görev yapan öğretmenlerin de güç kaynakları ve politik davranışlara ilişkin algıları incelenerek araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 1-17.
- Argon, T. and Dilekçi, Ü. (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9): 2195-2208.
- Arslantaş, H. İ. ve Dayanan Uğur, İ. (2018) Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Örgütsel Güç Kaynakları Düzeyi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 6(11): 46-63.
- Aslanargun, E. (2017). Örgütlerde Sosyal Güç. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (225-226). Ankara: Pegem Akademi.
- Atmaca, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The Relationship Between School Principals' Power Sources and School Climate. *The Anthropologist*, 17(1): 81-91.
- Bolman, L. G. and Deal T. E. (1991). *Reframing organisations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bostancı, B. A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü. ve Tosun, A. (2016). Okulların DNA Profili ile Okul

- İçerik Politik Davranışlar Arasındaki İlişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 5693-5705.
- Bruins, J. (1999). Social Power and Influence Tactics: A Theoretical Introdyction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem.
- Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları* (Çev.:Ruhi Sarpkaya). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 175-200.
- Can H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*. 132-140.
- Cömert, M. ve Tok, Y. (2019). Okul Müdürlerinin Yönetimde Kullandıkları Güç Türlerine İlişkin Öğretmen Algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 1-15.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçerik Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *O.A.K.A.* 4(7): 143-161.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Ersoy, S. (2020). Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Farrell, D. and Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*. 7(3): 403-412.
- French J. R. and Raven B. (1959). The bases of social power. Dorwin Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power* (150-167). Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gray, B. and Ariss, S. S. (1985). Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 10(4): 707-723.
- Gültekin, Ö. G. Z., Cindiloğlu, M. ve Polatçı, S. (2016). Politik Davranış, Örgütsel Güven ve Tükennmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1-15.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin.
- Hoy, W. K. and Miksel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. N.Y.: McGraw- Hill.

- İslamoğlu, G. ve Börü, B. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14): 135-153.
- Junamiah, J., See, L. P. and Bashawir, A. G. (2015). Effect Of Manager's Bases Of Power On Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study Of Satisfaction With Supervision. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2): 1-14.
- Karadal, H. ve Özdevecioğlu, M. (2008). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. Ankara: İlke.
- Karakaya, İ. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Abdurrahman Tanrıoğen (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri (57-83). Ankara: Anı.
- Karaman, G. (2015). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık.
- Kızanlıkl, M., M., Koç H. ve Kılıçlar A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 488-504.
- Koçel T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4): 581-603.
- Kuru, B. (2017). Algılanan Etik Liderlik, Politik Davranış ve Örgütsel Güven Etkileşimi: Tuzla (İstanbul) İlçesinde Resmi Okullardaki Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Liceli, M. ve Hassan, A. (2019). Otel Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerine Etkisi. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research* 3(3), 411-436.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44): 73-90.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, U. D. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 1-26.
- Özku, Ö. (2018). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Sultangazi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. and Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 159-174.

- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış* (Çev.: Prof. Dr. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademi.
- Rosen, S., Levinger, G. and Lippitt, R. (1961). Perceived Sources of Social Power. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2): 439-441.
- Sennett, R. (2002). *Kamusal İnsanın Çöküşü* (Çev.: Serpil Durak ve Abdullah Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 273-296.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. N.Y.: Harper Collins Publishers.
- Şişman, M. (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-97.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. Harlow: Pearson Education.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43): 423-442.
- Treadway D.C., Hochwarter W.A., Kacmar C.J. and Ferris G.R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3): 229-245.
- Ulus, A. B. ve Kanbur, A. (2020). Güç Mesafesi ve Örgütsel Adaletin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4): 3451-3466.
- Witt, L. A., Pati, A. L. and Farmer, W. L. (2002). Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(3): 486-499.