

TÜRKİYE'DEKİ RESMİ VE ÖZEL LİSE ÖĞRETMENLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ

Dr. Kamile DEMİR

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Bu araştırma, resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin, iş yaşamında kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini ve bu taktikleri seçmelerine etki eden etkenleri saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örnekleminde 593 özel lise ve 596 genel lise öğretmeni yer almıştır. Öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin seçimine etki eden önemli değişkenlerin saptanmasında, aşamalı çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada izlenim yönetimi taktiklerinin tercihini etkileyen önemli yordayıcılar, kendini ayarlama yeteneği, bireysel ve çevresel güdüleyiciler ve kendine saygı olarak belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: *İzlenim yönetimi.*

TÜRKİYE'DEKİ RESMİ VE ÖZEL LİSE ÖĞRETMENLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ

Kamile DEMİR, Phd.

Ankara University, Faculty of Educational Sciences

This research aims to determine the impression management tactics, which are used in work life by the private and public high school teachers and the factors affecting them to select these tactics. The research sample comprises of 593 private high school and 596 public high school teachers. In order to determine the important variables used by teachers that are affecting choice on impression management tactics, stepwise-multi-regression analysis was used. Self-monitoring ability, personal and environmental motivators and self-esteem were found to be the most important predictors, which were affecting impression management tactics choice.

Keywords: *Impression management.*

İzlenim yönetimi davranışları olarak bilinen, bireyin diğer bireylerde kendisine ilişkin sahip olduğu izlenimleri yönlendirme girişimleri, psikoloji ve sosyoloji alanlarında, uzun yıllardır tartışılmaktadır. İzlenim yönetimi çalışmaları, sosyoloji ve psikoloji alanlarında eş zamanlı, ancak birbirinden bağımsız olarak başlamıştır (Leary, 1996). Sosyolog Erving Goffman'ın (1959) çalışmaları, izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Xin, 1997). Goffman'ın üzerinde durduğu bu düşüncenin dayandığı çoklu benlikler metaforu, ilk olarak William James (1890) tarafından insan davranışlarını betimleme amacıyla kullanılmıştır. (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Aynı dönemde Psikolog Edward Jones da (1964) bireylerin birbirlerine ilişkin algılarını anlayabilmek için, izlenim yönetiminin dinamiklerini anlamının zorluğuna değinmiştir (Leary ve Kowalsky, 1990; Leary, 1996).

İzlenim yönetimi, örgütsel başarı için son derece önemli yöntemler içermesine karşın, örgüt ve yönetim üzerine çalışan akademisyenlerin, izlenim yönetimini, uygulanabilir bir teori olarak ele almaları uzun zaman almıştır. Ancak 1980'lerin ortasında, izlenim yönetimi, örgütlere ilişkin araştırmalarda ele alınmaya başlanmıştır (Rosenfeld ve diğerleri, 1995). Günümüzde araştırma ve uygulamalarda, izlenim yönetimi ana konu olarak incelenmekte ve örgütsel yaşamda yaygın olarak kullanılan ve normal olarak kabul edilen bir kavram olarak ele alınmakta; bunun da ötesinde, etkili örgütsel iletişimin temeli olarak görülmektedir. Bu bakış açısına göre, örgütsel yaşamı bir bütün olarak anlamak için izlenim yönetimini anlamak gereklidir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995; Wayne ve Green, 1993).

İzlenim yönetimine ilişkin pek çok tanım olduğu ve bu tanımlarda ortak ve farklı noktalara değinildiği görülmektedir. Bu tanımlar doğrultusunda, örgütlerde izlenim yönetimi, bireyin, örgütsel ortamda sosyal güç kazanma, bireylerarası etkileşimi kolaylaştırma veya olumsuz izlenimlerden kaçınma amacı ile, çalışanların, iş çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol ve yönlendirme davranışları olarak tanımlanabilir.

İZLENİM YÖNETİMİ SÜRECİ

Örgütlerde çalışan bireylerin izlenim yönetimi süreci üç temel ögeden oluşmaktadır. Bunlar; izlenimini inceleme, izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturmadır.

İzlenimlerini İnceleme

İzlenim yönetiminde ilk aşama izlenimlerin incelenmesidir. İzlenimlerini inceleme, bireyin, çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin algı ve değerlendirmelerine duyduğu ilgi doğrultusundaki davranışlarını içerir (Rowatt, 1997). Birey, izlenimlerini yönetmek için eyleme geçmeden önce, ilk olarak diğer bireylerin kendisine ilişkin algı ve değerlendirmelerini incelemektedir. Leary (1996) izlenim incelemenin dört düzeyi olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; izlenime ilgisizlik, izlenimlerin rasgele (bilinçsizce) gözden geçirilmesi, izlenimlerin farkında olma ve izlenime odaklanmadır.

İzlenim Oluşturmaya Güdülenme

Bireyler için, oluşturdukları izlenimler, diğer bireylerin onlara ilişkin algıları, değerlendirmeleri ve davranışları önemlidir. Bu durum bireyleri, genellikle çevrelerindeki diğer bireylerin gözünde belli izlenimler oluşturacak şekilde davranmaya güdüler (Martin ve Leary, 1999). Rowatt (1997) izlenim oluşturmaya güdülenmeyi, "bireyleri, diğer bireyler üzerinde izlenimler oluşturmaya teşvik eden durumlar" olarak tanımlamıştır.

İzlenim yönetimi üzerinde çalışan araştırmacılar izlenim oluşturmaya etkileyen güdülerin; olumsuz eylem ve bunların sonuçlarının kendileri ile ilişkilendirilmesini önleyerek, toplum tarafından olumsuz değerlendirilmekten kaçınma (İedema ve Poppe, 1994; Bolino, 1999, Sias ve Kramer, 1997), kendini geliştirme (Bozeman ve Kacmar, 1997; Taylor ve Neter, 1995; Leary ve Kowalsky, 1990), kendini doğrulama (Bozeman ve Kacmar, 1997; Taylor ve Neter, 1995), kendini övme (Taylor ve Neter, 1995), sosyal ilişkilerin ödülleri en yüksek düzeye çıkarma (Leary ve Kowalsky, 1990; Cady ve Fant; 2001), kendine duyduğu saygıyı yükseltme (Leary ve Kowalsky, 1990), izlenimlerin hedefe uygunluğu (Leary, 1996), arzulanan amaçların önemi (Leary, 1996), arzu edilen ve var olan kimlik arasındaki

farklılıktır (Leary, 1996; Bozeman ve Kacmar, 1997; Rao ve diğerleri, 1995).

İzlenim Oluşturma

İzlenim yönetimi sürecinin üçüncü aşaması olan izlenim oluşturma, sosyal etkiye odaklı bir süreçtir ve bireyin belli amaçlara ulaşmak ve çevresindeki diğer bireylerin düşünce ve davranışlarını değiştirmek için kullandığı taktikleri içerir (Rao ve diğerleri, 1995). Araştırmacılar, uzun zamandan beri kullanılan izlenim yönetimi taktiklerini saptayıp, isimlendirmeye çalışmaktadırlar. İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin sınıflamalar incelendiğinde, bunların genellikle izlenim oluşturma davranışlarının temelde farklı isimler altında olsa bile, olumlu izlenimler oluşturma ve olumsuz izlenimlerden kaçınma davranışları olarak iki gruba ayrıldığı (Bolino, 1999; Olson ve Johnson, 1991; Schutz, 1998) görülmektedir. Bu çalışmada da, Tedeschi ve Norman'ın (1985) yaygın olarak benimsenmiş ve diğer sınıflamalara da temel oluşturmuş olan, kendini tanıtmaya yönelik ve kendini savunmaya yönelik taktikler sınıflaması benimsenmiştir.

Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı, bireyin olumlu değerlendirilme ve izleyicilerinin desteğini ve onayını elde etme isteğinden kaynaklanır (Palmer ve diğerleri, 2001; Olson ve Johnson, 1991; Bristow ve Sachau, 1998). Birey bu taktikleri kullanarak, isteklerini elde etmek için uygun karşılanacağını umduğu davranışlarını geliştirmeye ve kendini tanıtmaya çalışır (Palmer ve diğerleri, 2001). Aktör bu davranışları sergilerken savunma davranışlarından dikkatle kaçınır. Bu amaçla kullanılan taktikler; kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma ve yardım talep etmedir. Aktörler bu taktikleri sempatik, yetenekli, tehlikeli veya etik değerlere sahip görünmek için kullanır (Gendersen ve Tinsley, 1996; Wayne ve Liden, 1995; Schutz, 1998).

Savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri, bireyin algılanan tehdidi azaltmaya çalışma veya çevresindeki birey ya da bireylerin yerine getirmek istemediği taleplerinden kaçınmak amacıyla yönelik sergilediği reaktif veya proaktif eylemlerdir (Ashforth ve Lee, 1990). Bu taktikler, aktör, olumsuz bir durumla ya da çevresi tarafından olumsuz bir şekilde tanınma durumu ile karşı karşıya olduğunda, tepkisel olarak sergilenir (Gendersen ve Tinsley,

1996; Wayne ve Liden, 1995; Schutz, 1998; Bristow ve Sachau, 1998; Ashforth ve Lee, 1990).

Savunmaya yönelik davranışların örgütte yaygındır (Ashforth ve Lee, 1990). Çünkü ne örgütler ne de bireyler mükemmeldirler. Hatalar, gaflar vb. toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamın da birer parçasıdır. Savunma taktikleri uygulanırken şu dört yoldan biri izlenir (Rosenfeld ve diğerleri, 1995); olumsuz izlenimleri azaltma, reddetme, etkisiz hale getirme ve izlenimleri olumlu olacak şekilde yeniden tanımlama. Bu amaçla kullanılan taktikler ise, açıklama yapma, engel koyma, özer dileme ve yadsımadır.

Sonuç olarak Leary'nin (1995) de belirttiği gibi tüm bireylerin, sosyal etkileşimlerde çevresindeki diğer bireylerde, belli izlenimler bırakacak şekilde çaba harcama eğilimi içerisinde olması gözönünde bulundurulduğunda, genelde öğretmenlerin, özelde de liselerdeki öğretmenlerin benzer çabaları kendi çalışma yaşamlarında sergiledikleri düşünülebilir.

Bu çalışmanın amacı, resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma düzeyleri ve bu taktikleri seçmelerine etki eden etkenleri saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda: Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türü, cinsiyetleri, mesleki deneyimleri, kendini ayarlama düzeyleri, kendine saygı düzeyleri ve izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler, öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır? sorusuna yanıt aranmıştır.

YÖNTEM

Resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihlerini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan bu çalışma korelasyonel bir araştırmadır. Aşağıda sırasıyla araştırmacının katılımcılarına, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'deki yedi coğrafi bölgede (Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Karadeniz ve Ege) bulunan resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın evreninde, 62875'i resmi ve 8469'u özel lisede olmak üzere toplam 71344 öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2001).

Örnekleme oluşturulurken çok aşamalı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme seçiminde okul türü (resmi lise, özel lise) ile okulların bulunduğu bölgeler ve iller olmak üzere üç ölçüt esas alınmıştır. Her coğrafi bölgeden, özel liseleri olmayan iller kapsam dışı bırakılmıştır. Listedeki her bölgeden, özel lise öğretmeni sayısı 25'in üzerinde olan iki il bölgenin iller listesinden kura ile yansız olarak seçilmiştir. Güney Doğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgelerinde özel okul ve özel okul öğretmeni sayısının, diğer bölgelere oranla daha az olması nedeni ile bu illerden üçer ilin seçilmesi kararlaştırılmıştır. Örnekleme resmi liseler için 596, özel liseler için ise 593 öğretmen alınmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket kişisel bilgiler, izlenim yönetimi taktikleri, kendine saygı, kendini ayarlama ve izlenime güdülenme olmak üzere beş bölümden oluşmuştur. Ankette yer alan ölçeklerin yapı geçerliliği, temel bileşenler analizi ile incelenmiş, güvenilirliklerinin bir ölçütü olarak da Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği. Literatür esas alınarak izlenim yönetimi taktikleri ölçeği; görüş birliği, övgü, örnek olma, yardım isteme, niteliğini tanıtmaya, yıldırma, vurgulama, mazeret bildirme, meşrulaştırma, özür dileme, engel koyma ve yadsıma olmak üzere on iki bağımsız alt ölçeğe ayrılmıştır. İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek, (1) hiçbir zaman, (2) çok nadir, (3) ara sıra, (4) çok sık, (5) her zaman seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekten alınan en yüksek puan 5'tir. Faktör analizi sonuçlarına göre, her bir alt ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Alt ölçeklerin açıkladıkları varyans %61-%45 arasında değişmektedir. Ölçeklerde yer alan her maddenin faktör yük değeri .45'in üzerinde hesaplanmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirliği için hesaplanan alfa iç tutarlık katsayıları ise .76-.55 arasında değişmektedir.

İzlenim Oluşturmaya Güdüleyen Etkenler Ölçeği. İzlenim oluşturmaya güdüleyen etkenler ölçeği, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekten alınan en yüksek puan 5'tir. Araç 19 maddeden

oluşmaktadır. Faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Maddelerden 11 tanesinin birinci faktörde, 9 tanesinin ise ikinci faktörde toplandığı saptanmıştır. Birinci faktör “Bireysel Etkenler” ve ikinci faktör “Çevresel Etkenler” olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktörün açıkladığı varyans %20.7, ikinci faktörün açıkladığı varyans %15.8 ve açıklanan toplam varyans % 36.5'tir. Tüm maddelerin faktörler yük değerlerinin .30'un üstünde olduğu belirlenmiştir. Alfa iç tutarlık katsayısı birinci faktör için .82 ve ikinci faktör için .75'dir.

Kendine Saygı Ölçeği, Rogers'in benlik kuramı temel alınarak Bogenç (1998) tarafından “Grupla Psikolojik Danışmanın, Suçlu Gençlerin Kendine Saygı Düzeylerine Etkisi” konulu doktora tezinde uygulanmak üzere geliştirilmiştir. Kendine Saygı Ölçeği, 5'li Likert dereceleme türünde hazırlanmış olup, 20 maddeden oluşmaktadır. Maddelerden 15'i olumlu, 5'i olumsuz olarak düzenlenmiştir. Maddelere verilen yanıtlar “her zaman”, “sık sık”, “arasıra”, “nadiren” ve “hiçbir zaman” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan düşük puan, düşük kendine saygıya, yüksek puan ise yüksek kendine saygıya işaret etmektedir (Bogenç 1988). Bogenç'in kendine saygı ölçeğinin farklı bir örnekleme geliştirilmesi nedeni ile, bu araştırma için de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Ölçeğin ön uygulaması, sonucunda elde edilen veriler faktör analizi ile incelenmiş ve 19 maddenin tek boyutlu olduğu görülmüştür ve ölçeğin tek boyutlu olduğuna karar verilmiştir. Tüm maddelerin faktörler yük değerlerinin .30'un üstünde olduğu belirlenmiştir ve ölçeğin açıkladığı varyans %30'dur. Alfa iç tutarlık katsayısı .86'dır.

Snyder Kendini Ayarlama Ölçeği, 20 maddeden oluşmaktadır ve her bir madde “doğru” veya “yanlış” şeklinde cevaplandırılmaktadır. Maddeler doğru ve yanlış yönünde puanlanmakta ve anahtar yönündeki her cevap bir puan almakta ve yüksek puan özyönetimin yüksek düzeyde oluşu, düşük puan ise özyönetimin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Bacanlı 1997). Ülkemize Bacanlı tarafından uyarlanan Snyder Kendini Ayarlama Ölçeğinin uyarlama çalışmalarının farklı bir örnekleme gerçekleştirilmesi nedeniyle, bu araştırma için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerden 7 tanesinin birinci faktörde ve 6 tanesinin ikinci faktörde toplandığı saptanmıştır. Birinci faktör “Diğerlerine Yönelik Olma” ve ikinci faktör “Kendine Güven” olarak isimlendirilmiştir. Kendini ayarlama ölçeğinde birinci faktörün açıkladığı varyans %,19.5, ikinci faktörün açıkladığı varyans % 17.2 ve açıklanan toplam varyans % 36.7'dir. Herhangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken bir faktördeki yük değerinin .30 ve daha yüksek olması ölçüt alınmıştır. Alfa iç tutarlık katsayıları birinci faktör için .67 ve ikinci faktör için .66'dır.

Verilerin Analizi

Öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin seçimine etki eden önemli değişkenleri saptanmasında, aşamalı çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yordanan değişkenleri; izlenim yönetimi taktikleridir. Yordayıcı değişkenleri ise; lise türü, cinsiyet, mesleki deneyim, kendini ayarlama düzeyi, kendine saygı düzeyi ve izlenim oluşturmaya güdüleyen etkenlerdir. Çalışmada yer alan süreksiz değişkenler, regresyon analizine “dummy değişken” olarak kodlanarak analize alınmıştır.

BULGULAR

Öğretmenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları kendini tanıtmaya yönelik ve kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini başlıkları altında verilmiştir.

Öğretmenlerin Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerini Seçmelerine Etki Eden Önemli Değişkenlerin Kestirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında öğretmenlerin kullandıkları kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi bulgu ve yorumları yer almaktadır.

Tablo 1’de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre diğerlerine yönelik olma, okul türü, kendine saygı, bireysel güdüleyiciler ve mesleki deneyim değişkenleri, görüş birliği taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin beşi birlikte görüş birliği taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %13.1’ini açıklamaktadır ($R=0.36$, $R^2=0.13$, $p<.01$).

Tablo 2’de görüldüğü gibi aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, mesleki deneyim ve okul türü değişkenleri birlikte, övgü taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin dördü birlikte övgü taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %4’ünü açıklamaktadır ($R=0.19$, $R^2=0.04$, $p<.01$).

Tablo 1. Görüş Birliği Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	2.276	.235	-	9.675	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.161	.015	.292	10.397	.000
Okul Türü (Resmi Lise)	-.138	.044	-.089	3.151	.002
Kendine Saygı	-.011	.003	-.116	3.924	.000
Bireysel Güdüleyiciler	.139	.042	.100	3.341	.001
Deneyim (11-15 yıl)	-.111	.057	-.054	1.963	.050
R=.362, R ² =.131; F _(1148,4) =34.528, p<0.01					

Tablo 2. Övgü Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P
SABİT	2.445	.205	-	11.949	.000
Bireysel Güdüleyiciler	.204	.049	.124	4.166	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.057	.019	.087	3.008	.003
Deneyim (1-5 yıl)	-.190	.068	-.082	2.818	.005
Okul Türü (Resmi Lise)	-.125	.054	-.068	2.290	.022
R=.193, R ² =.037; F _(1148,4) =11.120, p<0.01					

Tablo 3'te verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenleri birlikte, niteliklerini tanıtmaya taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin altısı birlikte, niteliklerini tanıtmaya taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %11.7'sini açıklamaktadır (R=0.34, R²=0.12, p<.01).

Tablo 3. Niteliklerini Tanıtma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	P
SABİT	.667	.234	-	2.850	.004
Bireysel Güdüleyiciler	.259	.041	.187	6.325	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.097	.016	.177	6.174	.000
Kendine Saygı	.012	.003	.134	4.472	.000
Cinsiyet (Kadın)	-.125	.044	-.081	2.842	.005
Deneyim (6-10 yıl)	-.194	.053	-.107	3.687	.000
Deneyim (1-5 yıl)	-.171	.057	-.087	2.993	.003
R=.343, R ² =.117; F _(1147,5) =25.416, p<0.01					

Tablo 4'te verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, cinsiyet, çevresel güdüleyiciler ve okul türü değişkenleri birlikte, yıldırma taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin beşi birlikte yıldırma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5.9'unu açıklamaktadır ($R=0.24$, $R^2=0.06$, $p<.01$).

Tablo 4. Yıldırma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	.857	.264	-	3.251	.001
Kendine Saygı	.021	.003	.214	7.321	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.050	.018	.084	2.838	.005
Cinsiyet (Kadın)	-.125	.049	-.075	2.550	.011
Çevresel Güdüleyiciler	.092	.033	.080	2.759	.006
Okul Türü (Resmi Lise)	.096	.048	.057	1.993	.047

$R=.242$, $R^2=.059$; $F_{(1147,5)}=14.296$, $p<0.01$

Tablo 5'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel güdüleyiciler, kendine saygı, okul türü, deneyim ve diğerlerine yönelik olma değişkenleri birlikte, örnek olma taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin beşi birlikte örnek olma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %13.3'ünü açıklamaktadır ($R=0.36$, $R^2=0.13$, $p<.01$).

Tablo 5. Örnek Olma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	1.744	.190	-	9.160	.000
Bireysel Güdüleyiciler	.254	.034	.226	7.524	.000
Kendine Saygı	.011	.002	.152	5.149	.000
Okul Türü (Resmi Lise)	-.170	.035	-.136	4.789	.000
Deneyim (6-10 yıl)	-.105	.041	-.071	2.591	.010
Diğerlerine Yönelik Olma	.025	.013	.057	2.018	.044

$R=.365$, $R^2=.133$; $F_{(1148,4)}=35.259$, $p<0.01$

Tablo 6'da verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; bireysel güdüleyiciler, diğerlerine yönelik olma, kendine saygı, cinsiyet, deneyim ve çevresel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, yardım isteme kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin altısı birlikte yardım isteme taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %8.1'ini açıklamaktadır ($R=0.29$, $R^2=0.08$, $p<.01$).

Tablo 6. Yardım İsteme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	2.200	.292	-	7.533	.000
Bireysel Güdöleyiciler	.333	.049	.206	6.773	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.065	.019	.102	3.468	.001
Kendine Saygı	-.011	.003	-.098	3.417	.001
Cinsiyet (Kadın)	-.178	.052	-.099	3.417	.001
Deneyim (6-10 yıl)	-.138	.060	-.065	2.307	.021
Çevresel Güdöleyiciler	.076	.036	.061	2.115	.035

R=.285, R²=.081; F_(11,147,5)=19.278, p<0.01

Tablo 7'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler ve çevresel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, vurgulama taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin üçü birlikte vurgulama taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5'ünü açıklamaktadır (R=0.20, R²=0.04, p<.01).

Tablo 7. Vurgulama Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	1.246	.183	-	6.825	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.081	.017	.140	4.826	.000
Bireysel Güdöleyiciler	.126	.043	.086	2.956	.003
Çevresel Güdöleyiciler	.093	.033	.083	2.834	.005

R=.199, R²=.040; F_(11,149,3)=15.758, p<0.01

Öğretmenlerin Kendini Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiklerini Seçmelerine Etki Eden Önemli Değişkenlerin Kestirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında öğretmenlerin kullandıkları kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenlerin kestirilmesine ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi bulgu ve yorumları yer almaktadır.

Tablo 8'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve cinsiyet değişkenleri birlikte, mazeret bildirme taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin üçü birlikte mazeret bildirme taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %2.8'ini açıklamaktadır ($R=0.17$, $R^2=0.03$, $p<.01$).

Tablo 8. Mazeret Bildirme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	2.205	.114	-	19.323	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.082	.020	.123	4.144	.000
Çevresel Güdüleyiciler	.122	.038	.094	3.209	.001
Cinsiyet (Kadın)	.109	.056	.058	1.965	.050

$R=.168$, $R^2=.028$; $F_{(1,149,3)}=11.064$, $p<0.01$

Tablo 9'da verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; diğerlerine yönelik olma, bireysel güdüleyiciler, mesleki deneyim ve çevresel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, meşrulaştırma taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin dördü meşrulaştırma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5.1'ini açıklamaktadır ($R=0.23$, $R^2=0.05$, $p<.01$).

Tablo 9. Meşrulaştırma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordamasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	1.542	.198	-	7.798	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.108	.018	.173	5.973	.000
Bireysel Güdüleyiciler	.154	.046	.098	3.358	.001
Deneyim (16-20 yıl)	.168	.073	.066	2.291	.022
Çevresel Güdüleyiciler	.075	.035	.062	2.133	.033

$R=.226$, $R^2=.051$; $F_{(1,150,2)}=15.443$, $p<0.01$

Tablo 10'da verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; kendine saygı, cinsiyet, bireysel güdüleyiciler, deneyim ve okul türü değişkenleri birlikte, özür dileme taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin altısı birlikte özür dileme taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %8.9'unu açıklamaktadır ($R=0.30$, $R^2=0.09$, $p<.01$).

Tablo 10. Özür Dileme Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Tahminin Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	2.221	.236	-	9.409	.000
Kendine Saygı	.018	.003	.196	6.520	.000
Cinsiyet (Kadın)	-.180	.045	-.116	4.038	.000
Bireysel Güdüleyiciler	.159	.043	.113	3.704	.000
Deneyim (6-10 yıl)	-.205	.054	-.112	3.824	.000
Deneyim (11-15 yıl)	-.140	.061	-.068	2.308	.021
Okul Türü (Resmi Lise)	.104	.045	.067	2.293	.022

R=.298, R²=.089; F_(1148;4)=18.579, p<0.01

Tablo 11. Engel Koyma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	3.130	.250	-	12.505	.000
Kendine Saygı	-.025	.003	-.251	9.003	.000
Diğerlerine Yönelik Olma	.094	.016	.160	5.721	.000
Çevresel Güdüleyiciler	.168	.032	.147	5.303	.000
Okul türü (Resmi Lise)	.112	.045	.068	2.476	.013

R=.370, R²=.137; F_(1145;7)=45.648, p<0.01

Tablo 11'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; kendine saygı, diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü değişkenleri birlikte, engel koyma taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin dördü birlikte kendine saygı, Diğerlerine yönelik olma, çevresel güdüleyiciler ve okul türü engel koyma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %1.4'ünü açıklamaktadır (R=0.37, R²=0.14, p<.01).

Tablo 12'de verilen aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre; Diğerlerine yönelik olma ve bireysel güdüleyiciler değişkenleri birlikte, yadsıma taktiğinin kullanımının önemli yordayıcılarıdır. Bu değişkenlerin dördü yadsıma taktiğinin kullanımındaki toplam varyansın %5.2'sini açıklamaktadır (R=0.23, R²=0.05, p<.01).

Tablo 12. Yadsıma Taktiğinin Değişkenlerine Bağlı Olarak Yordanmasına İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
SABİT	1.942	.172	-	11.301	.000
Diğerlerine yönelik olma	.109	.017	.187	6.507	.000
Bireysel Güdüleyiciler	.180	.043	.121	4.223	.000
R=.228 R ² =.052; F _(1,150,2) =31.461, p<0.01					

TARTIŞMA

Bu çalışmada resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini seçmelerine etki eden önemli yordayıcıların saptanması amacıyla aşamalı çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Buna önemli değişkenler-yordayıcılar incelendiğinde, diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama yeteneğinin yüksek olmasının, bu taktiklerin tümünün seçiminde en önemli yordayıcılardan biri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, davranışlarının duruma ve aynı durumu paylaşan kişilere uygun olmasına özen gösteren öğretmenlerin, diğer bireylerin kendileri hakkında daha olumlu düşüncelerini arzu ettikleri için, bu taktikleri kullanarak, uygun karşılanacağını umduğu davranışlarını geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Cady ve Fant (2001) ve Fandt ve Ferris'in (1990) araştırmalarında kendini ayarlama yeteneği yüksek bireylerin kendini tanıtmaya yönelik taktikler sergilediklerini saptamaları, bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Turnley ve Bolino da (2001) araştırmalarında kendini ayarlama düzeyi yüksek bireylerin, düşük olanlara oranla görüş birliği, övgü ve niteliklerini tanıtmaya taktiklerini kullanmada daha başarılı olduklarını saptamışlardır. Bu çalışmada ise diğerlerine yönelik olma boyutunda kendini ayarlama yeteneğinin, öğretmenlerin söz konusu taktiklerin yanı sıra yardım isteme, yıldırma ve vurgulama taktiklerini de kullanmaya yönelten önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Öte yandan vurgulama, yıldırma ve yardım isteme dışındaki taktiklerin seçiminde çevresel güdüleyicilerin yordayıcı olmadığı görülmektedir. Bu güdüleyiciler, söz konusu taktiklerde de bireysel güdüleyicilere göre görece olarak daha az öneme sahiptirler. Bu bulgu, literatürde yer alan (Gendersen ve Tinsley, 1996; Gardner ve Van Eck, 1994; Wayne ve Liden, 1995; Schutz, 1998) kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin durumsal taleplere tepki olarak kullanılmadığı, aksine kişiliğin ve izlenimlerin geliştirilmesi, arzu edilen algıları oluşturmak amacıyla, belirlenen hedefler doğrultusunda kimlik oluşturma

düşüncesiyle uygulandığı görüşünü doğrulamaktadır. Benzer bir sonuç Honoree'nin (2000) yapmış olduğu araştırmada da elde edilmiştir. Bu araştırmada da, bireysel etkenlerin izlenim yönetimi davranışları üzerinde, çevresel değişkenlerden daha etkili olmanın da ötesinde kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin en önemli yordayıcılarından biri olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin kendilerine saygı düzeyinin, görüş birliği, niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma, yardım isteme taktiklerinin önemli yordayıcılarından biri olduğu görülmektedir. Palmer ve Diğerleri (2001) ve Shutz (1998), kendini tanıtmaya yönelik davranışlar sergileyen bireylerin kendine saygısı, bu davranışları sergilemeyenlere göre daha yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Kendine saygısı yüksek öğretmenler niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma taktiklerini kullanırken, kendine saygısı düşük öğretmenlerin görüş birliği ve yardım isteme taktiklerini tercih ettikleri söylenebilir. Bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki, kendine saygısı düşük öğretmenler de kendini tanıtmaya yönelik taktikleri kullanmaktadır. Kendine saygısı düşük bireylerin hissettikleri yetersizlik ve değersizlik duygusu (Bogenç, 1998), eksikliklerinin bilincinde olması onları kendini sevdirmeye ve yardım isteme taktiklerine yöneltiyor olabilir. Kendine saygısı yüksek öğretmenlerin ise, kendilerini değerli ve yeterli bireyler (Bogenç, 1998) olarak algılıyor olması, onlarda niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma taktiklerini kullanarak, bu algıyı çevrelerine de oluşturma çabalarına yöneltebilir. Bunun yanı sıra kendine saygının, yıldırma taktığının kullanımında da önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu öğretmenlerin yıldırma taktiğini kullanıyor olması ise, kendine saygısı yüksek bireylerin eleştirileri kendine yönelik bir saldırı olarak yorumladıkları düşüncesini doğrular niteliktedir. Bu gibi algılar öğretmenleri, çevresindeki bireyleri korkutma ve uyarma gibi davranışları içeren (Rosenfeld ve diğerleri, 1995) yıldırma taktiğini kullanmaya yöneltiyor olabilir. Kendine saygısı yüksek öğretmenler, kendilerine ve mesleki performansına ilişkin eleştiri ve müdahalelere daha duyarlı olabileceğinden, bu gibi durumlarda daha saldırgan bir tutumu benimseyerek, yeterliliklerini kabul ettirme yoluna gidiyor olabilirler.

Öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden yalnızca görüş birliği, övgü, yıldırma, örnek olma tercihinde okul türünün önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Özel okulda görev yapıyor olma, yıldırma taktiği dışındaki bu taktiklerin tercihini etkilemektedir. Bu bulgu doğrultusunda, özel lise öğretmenlerinin, çalıştıkları okulda yönetici ve öğretmenlerin beğeneceği, onaylayacağı uyumlu bir birey olmayı daha çok önemsedikleri düşünülebilir. Bu konuda alanyazındaki çeşitli görüşler incelendiğinde, Leary (1996) görüş

birliği ve Appelbaum ve Hughes'da (1998) övgü taktiğinin kullanılmasındaki temel amacın büyük ölçüde uyumlu olma isteği olduğunu belirttiği görülmektedir. Rosenfeld ve diğerleri de (1995) çalışanlarca kullanılan kendini sevdirmeye taktiklerinin, örgüt içinde uyumu artırdığını belirtmişlerdir. Araştırma bulguları bu görüşlerle paralellik göstermektedir. Çeşitli araştırma bulguları da, özel okullardaki olumlu iklimin (Akçay, 1998; İpek, 1999), özel okul öğretmenlerinin görüş birliği, övgü ve örnek olma gibi taktikleri kullanıyor olmasının doğurduğu olumlu ilişkiler dokusunun bir sonucu olabileceğini düşündürmektedir.

Öte yandan Rosenfeld ve arkadaşların da (1995) belirttiği gibi olumlu izlenimler, yöneticinin astlara ilişkin verdiği kararları etkilemektedir. Özel liselerde yöneticilerin astlarının performansını değerlendiren, bilgi ve kaynakları elinde tutan kişiler olması ve özel okullarda başarılı bir mesleki performans ve özverili çalışmanın öğretmenlere, ödeme koşullarından, işte kalmaya kadar pek çok olumlu getirisinin olması, öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktikleri kullanılmalarına neden olabilir.

Yapılan araştırmalarda, astların izlenim yönetimi davranışlarının performans değerlendirmelerini etkilediği (Wayne ve Liden, 1995), çalışanların kendini sevdirmeye davranışları arttıkça, üstleri tarafından daha olumlu değerlendirildikleri, kendini sevdirmeye davranışlarını daha sık kullanan astların, üstleri tarafından daha yetenekli, güdülenmiş, uyumlu, işinde yükselme olasılığı ve toplam performansı daha yüksek bireyler olarak görüldüğü (Watt, 1993) saptanmıştır. Ayrıca, görüş birliği ve övgü gibi yöneticilere odaklı izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve bireylerin yöneticileri ile birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilmek için belli tür davranışları kullandığı (Wayne ve Green, 1993, Berzonsky, 1995 ve Wayne ve Ferris, 1990) ve çalışanların üstlerini etkilemek amacı ile kendini sevdirmeye taktiklerini kullandıkları da (Farner ve Maslyn, 1999) saptanmıştır. Öte yandan İpek'in (1999) araştırmasında özel lise öğretmenleri, yönetimle ters düşmek istemediklerini, yöneticilerin sadakati teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi yukarıdaki araştırma sonuçları, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Cinsiyetin ise, kendini tanıtmaya yönelik taktiklerden sadece niteliklerini tanıtmaya, yıldırma ve yardım istemeyi yordadığı görülmektedir. Erkek öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya, yıldırma ve yardım istemeyi, kadınlara oranla daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Bu bulgu literatürde var olan görüş ve araştırma sonuçları (Heatherington ve diğerleri, 1998; Singh ve

Vinnicombe, 2000) desteklemektedir. Heatherington ve diğerleri (1998) ile Singh ve Vinnicombe (2000) bu durumun nedeninin, kadınların bireyler arası ilişkilerde alçakgönüllü ve ılımlı davranma eğiliminde olmalarından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Heatherington ve diğerleri (1998), bu durumu kadınların toplumsal ilişkilerinde, karşılarındaki bireylerin duygularına daha duyarlı oldukları ve uyumu koruma, toplumsal ilişkilerde karşılıklı doyum sağlama konusunda erkeklere göre daha çok kaygı yaşadıkları ve bu nedenle bireysel başarıların vurgulanmasının, toplumsal ilişkilerini tehdit etmesinden korktukları şeklinde yorumlarken; Singh ve Vinnicombe (2000), kadınların daha alçakgönüllü olmaları, yeteneklerini küçümsemeleri ve takım dışında kalmayı istememeleri olarak yorumlamaktadırlar. Zoba'nın (2000) kadın öğretmenlerin kişisel sosyalleşme davranışlarını gösterme düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulması, Hoşgörür'ün (1997) kadın lise öğretmenlerinin, erkeklere göre yönetici ve meslektaşları ile uyuma ve işbirliği içinde çalışmaya daha çok değer verdiklerini saptaması, bu yorumları desteklemektedir.

Mesleki deneyimin övgü, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve yardım isteme taktiklerinin kullanımında yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu taktiklerin özellikle 26 yıl ve üstünde mesleki deneyime sahip öğretmenlerce kullanıldığı söylenebilir. Bu öğretmenlerin 50 yaşının üzerinde bireyler olduğu söylenebilir. Bu yaş dönemindeki öğretmenlerin, okulun gelişmesinde okul içi kararlardaki rolü oldukça belirginleşmiştir (Bakioğlu, 1996b). Birey artık kariyerinin doruk noktasına ulaşmıştır, mesleki rekabet durumu söz konusu olduğunda rahattır ve toplumsal bağlarını güçlendirmeye önem vermektedir (Bozkurt, 1998). Bu öğretmenlerin genç meslektaşlarına danışmanlık yaptıkları ve onları değerlendirici bir pozisyona getirildikleri görülmektedir. Kariyerinin son evrelerindeki bu öğretmenler, sınıf içinde ve sınıf dışında formal ve informal lider konumundadırlar (Bakioğlu, 1996b).

Mesleklerinde 26 ve daha fazla yıl deneyime sahip öğretmenlerin, görüş bildirme, niteliklerini tanıtmaya ve yardım isteme taktiklerini, çalıştığı okulda sosyal bağlarını güçlendirme amacının yanı sıra kendini kabul ettirmiş olmanın güveni ve rahatlığı ile kullandıkları düşünülebilir. Örnek olma taktiğini kullanıyor olmalarının nedeni ise, bu öğretmenlerin davranışlarıyla, daha az olan deneyimli öğretmenlere örnek olmayı amaçlamaları ve okulda kendilerinden bu şekilde davranmalarına olan beklenti olabilir.

Kendini sevdirmeye yönelik taktikleri kullanan bir diğer grup, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerdir. Bu durumu kariyer geliştirme ve sosyalleşme alanındaki bilgilerden yola çıkarak açıklamak mümkündür. İşe girme,

çalışanlar ve örgütün birbirini tanıma dönemidir. Bu dönemde birey, örgüte ve işe alışıp, deneyim kazanmaya çalışır (Bozkurt, 1998). Bu bir uyum dönemidir ve birkaç ay, hatta birkaç yıl sürebilir. Yeni başlayan birey bu dönemde örgütün norm, değer ve davranış kalıplarını öğrenmeye çalışır (Balcı, 2000). Bu öğrenme sürecinde birey bir yandan örgütü tanıyıp uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan da kendisini örgüte tanıtıp, olumlu izlenimler oluşturmaya çalışır. Bu bilgilerin ışığında, mesleklerine yeni başlayan öğretmenlerin kendini tanıtmaya yönelik taktikleri, çalıştığı okulu ve okuldaki ilişkiler ağını tanımak, olumlu izlenimler bırakmak ve uyum sağlamak için daha sık kullandıkları söylenebilir. Sias ve Kramer'in (1997) araştırmalarında işe yeni başlayan işgörenlerin izlenimlerini yönetme konusunda daha istekli olduklarını saptamış olmaları, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bu durumu taktikler açısından ele alırsak, öğretmenler mesleklerinin ilk yıllarında, görüş birliği taktiğini kullanmalarının temelinde, Leary'nin (1996) de belirttiği, uyum isteği yatıyor olabilir. Mesleğinin ilk yılındaki öğretmenler, söz konusu uyum isteğine ulaşabilmek için, bir yandan okuldaki yönetici ve öğretmenlerin düşünce, değer ve davranışlarını paylaştığını göstererek onlarda olumlu izlenimler bırakmaya çalışırken, bir yandan da kendisinden daha deneyimli öğretmenlerin düşüncelerini benimsemeye ya da itiraz etmeksizin gözlemlemeye çalışarak, onlara uyum sağlamaya çalışabilirler. Benzer bir biçimde mesleğe yeni başlayan öğretmenler, ideal bir öğretmenin sahip olması gerektiğini düşündüğü örnek davranışları sergileme isteğinde olabilirler. Bu istek, örnek olma taktiğini daha sık tercih etmelerine yol açabilir. Yine aynı nedenlerle öğretmenlerin okuldaki düşünce, değer ve davranışları öğrenme arzusu ve mesleğinde yeni olmasının, diğer çalışanların yardım isteğini doğal ve olumlu bir öğrenme çabası olarak karşılamalarına neden olabilir. Dolayısıyla çevresindeki deneyimli öğretmenlerin yardım etme konusunda istekli davranması, mesleğinde yeni öğretmeni bu taktiği kullanmaya cesaretlendirebilir.

Öte yandan mesleğinin daha erken yıllarındaki öğretmenlerin, övgü taktiğini, kullanmamaları, bu öğretmenlerin bu taktiğin yapay ya da aşırı görülmesinin yaratabileceği olumsuz nitelenme, dolayısıyla olumsuz bir izlenim bırakmaya yönelik kaygılardan kaynaklanıyor olabilir.

Benzer bir biçimde mesleğinin daha erken yıllarındaki öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya taktiğini, mesleğinin son yıllarındaki öğretmenlere göre daha az kullandıkları görülmektedir. Bakioğlu'nun da (1996a) belirttiği gibi öğretmenliğe yeni başlayan öğretmenler bir gerçek şoku yaşamaktadırlar.

Görevin karmaşıklığı ile baş edilemeyeceğinin düşünülmesi ve kendi idealleri ile gerçek çalışma yaşamı arasındaki farkın görülmesi, bu şoka neden olmaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlik mesleğine ilişkin aldıkları eğitimin yeterliliğine ilişkin duydukları kaygı da kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Balcı'nın da (2001) belirttiği gibi bu dönemde öğretmenin elindeki tek sosyalleşme aracı, deneyimli öğretmenlerle kurduğu informal ilişkilerdir. Bu öğrenme ve keşfetme evresi 30'lu yaşların sonuna kadar sürmektedir. Bu durum öğretmenlerin niteliklerini tanıtmaya taktiğini kullanmada çekingen bir tutum sergilemelerine neden olabilir.

Öğretmenlerin kendini savunma taktiklerini seçmelerine etki eden önemli değişkenler incelendiğinde, tıpkı kendini tanıtmaya taktiklerinde olduğu gibi, diğerlerine yönelik olma boyutundaki kendini ayarlama yeteneğinin yüksek olmasının, bu taktiklerin seçiminde de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, davranışlarının, duruma ve aynı durumu paylaşan kişilere uygun olmasına özen gösteren öğretmenlerin, sosyal ortamlara uygun davranışlar sergileyebilme kaygısı yaşamakta (Riordan ve diğerleri, 1994; Ashford ve Lee, 1990) ve sosyal imajlarını olumsuz etkileyecek durumlardan kaçınmaya çalışmakta (Ashford ve Lee, 1990) oldukları söylenilebilir. Yalnız özür dileme taktiğinin kendini ayarlama yeteneğince yordanmadığı görülmektedir. Bu taktiğin, olumsuz durumlardaki rolün kabulü ve pişmanlığın dile getirilmesi gibi davranışları içermesi nedeniyle, kendini ayarlama yeteneği yüksek bireylerce tercih edilmeyebileceği düşünülebilir.

Mazeret kullanma taktiğinin tercihinde diğerlerine yönelik olma ve çevresel güdüleyicilerin önemli bir yordayıcı olması, öğretmenlerin okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerine ilişkin olumsuz bir izlenim edinmelerini engellemek amacı ile ortak değer ve kabul gören davranışların dışına çıkmadıklarını göstermek ve okulun izlenimlerini tehdit eden etkenler ile başa çıkmak için bu taktiği kullanmalarına yol açabilir. Öte yandan öğretmenlerin meşrulaştırma taktiğini seçmelerini etkileyen en önemli etkenin, diğerlerine yönelik olma olmasına karşın, bireysel güdüleyicilerin bu taktiğin kullanımında, çevresel güdüleyicilere göre daha önemli bir yordayıcı olması, öğretmenlerin bu taktiği kullanırken çevresindeki bireylerce olumsuz yargılanmak istememesi nedeniyle, bu açıklamaları daha çok, olumlu özelliklere sahip ve başarılı bir birey izlenimini koruma amacını güttüklerini için yaptıklarını düşündürmektedir.

Bireysel güdüleyicilerin, kendini savunmaya yönelik taktiklerinden yadsıma taktiğinin seçiminde de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu

taktiğin seçimini etkileyen bir diğer yordayıcının da diğerlerine yönelik olma olması, öğretmenlerin bu taktiği, davranışlarının olumsuz olarak yargılanmasını önlemek için, ortak kabul gören davranış standartlarının önemini azaltmak amacı ile kullandığını düşündürmektedir.

Cinsiyetin ise, mazeret bildirme ve özür dileme olmak üzere sadece iki taktiğin tercihini yordadığı görülmektedir. Kadın olma, mazeret bildirme taktiğinin kullanımında diğer değişkenlere göre daha az önemli bir yordayıcı iken, erkek olmanın özür dileme taktiğini tercih etme üzerinde görece olarak daha güçlü bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Bu durum erkeklerin, hatalarını kabul ve pişmanlıklarını ifade etmeyi daha olumlu ve daha az zarar verici bir davranış olarak görmelerinden kaynaklanabilir.

Öte yandan kendine saygı ile engel koyma taktiği arasındaki ilişkinin olumsuz olması ve bu taktiği yordayan diğer önemli değişkenlerin diğerlerine dönük olma ve çevresel güdüleyiciler olması, engel koyma taktiğini kullanan ve kendine güveni de olmayan öğretmenlerin, okulda yönetici ve diğer öğretmenler gözünde başarısız görünme kaygısı ile amaçlı bir biçimde performanslarının önünde engeller oluşturduğunu düşündürmektedir. Palmer ve Diğerleri'nin (2001) de kendine saygısı düşük olan bireylerin engel koyma taktiğini başarısızlığa karşı kendilerini korumak amacı ile kullanmasını ileri sürmesi, bu yorumu desteklemektedir.

Görece olarak daha az önemli de olsa, diğer bir yordayıcı değişkenin resmi lise olması da, bu okulların, öğretmenleri engel koyma ve özür dileme taktikleri kullanmaya yönlendiren çevresel koşullara sahip olmasından kaynaklanabilir. Bristow ve Sachau (1998) ve Ashforth ve Lee (1990) bu taktiklerin, birey tarafından, izlenimlerine ilişkin tehditler algılandığında, olumsuz algılanmaktan ve yanlış algılanmaktan kaçınmak amacıyla kullanıldığını ileri sürmüşlerdir. Bu durumda resmi lisede görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okulda izlenimlerine ilişkin daha çok tehdit algıladıkları düşünülebilir. Yapılan araştırmalarda (Uras, 1998; Çalık, 1998; Ölçüm, 1996; Balay, 2000; Hoşgörür, 1997; İpek, 1999) resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları ortamı, kendilerine yönelik tehditlerle dolu olarak algıladıkları düşüncesini desteklemektedir.

Resmi lisede görev yapmanın yordayıcı olduğu diğer bir taktik de özür dilemedir. Ülkemizde özür dilemenin bir erdem sayılıp, onaylanan bir davranış olarak görülmesi, kendine saygısı yüksek bireylerin, bu taktiği çekinmeden kullanmalarına yol açıyor olabilir. Bu taktiğin tercihinde kendine saygının yüksek olmasının önemli bir etken olması, kendine saygısı yüksek

öğretmenlerin, kendini savunma taktikleri içerisinde özür dileme, düşük olanların ise engel koyma taktiğini tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir. Palmer ve diğerleri'nin (2001) kendine saygısı düşük bireylerin engel koyma taktiğini başarısızlığa karşı kendini koruma amacı ile kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu düşünce doğrultusunda kendine saygısı düşük öğretmenlerin bu taktiği daha sık kullanma nedeni de, kendilerini olası başarısızlıklara karşı koruma isteği olabilir.

Alanyazında kendini savunmaya yönelik taktiklerin, kendine saygısı düşük bireylerce kullanıldığı (Shutz, 1998; Wooten ve Reed, 2000) ve kendine saygısı yüksek bireylerin bu taktikleri tercih etmeyeceğine (Palmer ve Diğerleri, 2001) yönelik görüşler bulunmaktadır. Oysa ki bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki kendine saygısı yüksek bireyler de savunmaya yönelik taktikleri tercih etmektedir. Benzer bir sonuç da kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin tercihinde de görülmüştür. Bu bulgular, genel olarak, kendine saygı düzeyi yüksek ve düşük öğretmenlerin, aynı izlenim yönetimi taktiklerini farklı güdülerle kullanabileceklerini düşündürmektedir.

Mesleki deneyimin sadece iki savunmaya yönelik taktik için önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bunlardan meşrulaştırma taktiği, özellikle 16-20 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerce tercih edilmektedir. Bu durum mesleki deneyimi 16-20 yıl olan öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerine güven duymaları nedeniyle, eylemlerini haklı göstermede kendilerine duydukları güvenden kaynaklanabilir. Öte yandan özür dileme taktiğinin 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki deneyimi olan öğretmenlerce tercih edilmediği saptanmıştır. Özellikle 6-10 yıl deneyime sahip olma ile bu taktiğin tercih edilmesi arasındaki olumsuz ilişki daha yüksektir. Mesleklerinde 6-10 ve 11-15 yıl deneyime sahip öğretmenlerin, içinde buldukları sosyal ortamı tanımış ve mesleki açıdan kendine güven duygusu geliştirmiş olmaları nedeni ile artık okulda kendilerini ortaya koyma ve başarılarını ispatlama çabasına girmiş oldukları düşünülebilir. Bu çaba öğretmenleri, yanlıgıları ve yanlışlarını daha az kabul etmeye, dolayısıyla hatalarını kabul etme ve pişmanlığını dile getirmeyi içeren özür dileme taktiğini daha az kullanmaya yöneltiyor olabilir.

Öte yandan 26 ve daha fazla yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin savunma taktiklerini görece de olsa daha az kullanıyor olmaları, çalıştıkları okulda olumsuz algılanmalarına yol açan, kendilerini savunmalarını gerektiren durumları, daha az tehdit edici buluyor olmalarından kaynaklanabilir. Akbaba (1996), "Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı" isimli araştırmasında, ortaöğretim okullarında görev yapan, 24 yıl ve yukarısı mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okulun havasını daha olumlu buldukları, öğretmenlerin birbirine yardımcı olduklarına ve okulda eğitim ile

ilgili kararlarda etkili rol oynadıklarına inandıklarını saptamış olması bu yorumu destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihlerinin kişilik özellikleri ve çeşitli örgütsel ve bireysel etkenlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca tek bir etkenin ya da etkenler grubunun, belirgin bir taktiğin sergilenmesinde tek başına neden olmadığı da anlaşılmaktadır. Bu durumda izlenim yönetimi taktiklerinin tercihi, bireyin, izleyicinin ve durumun özelliklerinin farklı bileşimlerinin bir sonucu olarak görülebilir. Okul yöneticileri ve deneticilere, bu etkenlerin taktiklerin seçiminde oynadığı rol, yani öğretmenleri bu taktikleri kullanmaya yönlendiren etkenler konusunda yeterli bilgi kazandırılmalıdır. Bu yolla okul yöneticileri ve deneticilerinin okullarda, bireylerarası etkileşime ilişkin yaşanan sorunlara etkili çözüm yolları geliştirmede, öğretmenlerin davranışlarını ve onları bu davranışları sergilemeye yönlendiren beklentilerini çözümlenmede daha etkili olabilecekleri düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, Sadegül. (1996). Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçay, C. (1998). **Örgüt Kültürü Açısından Özel Okullar**. Yayımlanmamış Doçentlik Çalışması, Çanakkale.
- Appelbaum, S.H; Hughes, B. (1998). "Ingratiation as a Political Tactic: Effects Within The Organisation". **Management Decision** 36 (2), 85-95.
- Ashforth, B.E.; Lee, R.T. (1990). "Defensive Behaviour in Organizations:A Preliminary Model". **Human Relations**, 43 (7), 621-648.
- Bacanlı, H. (1997). **Sosyal İlişkilerde Benlik: Kendini Ayarlamının Psikolojisi**. İstanbul: Meb Yayınları No:905.
- Bakioğlu, A. (1996a). Öğretmenlerin Kariyer Evreleri (Türkiye'de Resmi Lise Öğretmenlerinin Kariyer Evreleri). II. Ulusal Eğitim Sempozyumu (18-20 Eylül). İstanbul: M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi.
- Bakioğlu, A. (1996b). Profesyonel Gelişme (Türkiye'de Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma). Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Balçı, A. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji Ve Taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balçı, A. (2001). **Etkili Okul Ve Okul Geliştirme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Berzonsky, M.D. (1995). "Public Self-Presentations and Self-Conceptions:The Moderating Role Of Identity Status". **The Journal of Social Psychology**, 35 (6), 737-746.
- Bogenç, Atlas A. (1998). Grupla Psikolojik Danışmanın Suçlu Gençlerin Kendine Saygı Düzeylerine Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24 (1),82-99.
- Bolino, M.C.; Turnley,W.H. (1999). Measuring Impression Management in Organisations: A Scale Development Based on Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2 (2), 187-206.
- Bozeman, D.P; Kacmar, K.M. (1997). "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organisations". **Organisational Behaviour and Human Decision Processes**. 69 (1), 9-30.
- Bozkurt, A. (1998). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda Kariyer Planlaması. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bristow, D. N. And Sachau, D. A. (1998)." Who Could Blame Me? I Got It on Sale! An Investigation of Purchase Price Disclosure As an Impression Management Tactic". **Management Research News**. 21 (4/5).
- Cady, S.H.; Fandt. (2001). "Managing Impressions With Information: A Field Of Organisational Realities".**The Journal Of Applied Behavioural Science**. 37(2), 180-204.
- Çalık, T. (1998). **Özel Ve Genel Liselerde Kurumsallaşma**. Doçentlik Çalışması. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Fandt, P.M.; Ferris, G.R. (1990). "The Management Of Information And Impressions: When Employees Behave Opportunistically". **Organisational Behaviour And Human Decision Processes**. 45, 140-158.
- Farner, S.M.; Maslyn, J.M. (1999). "Why Are Styles Of Upward Influence Neglected? Making The Case For A Configurational Approach To Influences". **Journal Of Management**. 25 (5), 653-682.
- Gendersen, D. E. Ve Tinsley, D. B. (1996). "Amprirical Assessment Of Impression Management Biases: The Potential For Performance Appraisal Error". **Journal Of Social Behaviour & Personality**. 11 (5), 57-77. Http//Ebscho.Com.
- Heatharrington, L; Burns, A.B.; "Gustafson, T.B. (1998). When Another Stumbles:Gender and Self-Presentation to Vulnerable Others". **Sex Roles:A Journal of Research**. 38 (11-12), 889-914.

- Honoree, A.L. (2000). "Personality and Impression Management: An Interactionist Perspective". **Dissertation Abstracts International, A (Humanities And Social Sciences)**. 60 (12-A), Usa: Univ Microfilms International, 4506-95011-077.
- Hoşgörür, V. (1997). Eğitim İşgörenlerinin Örgütsel Tutumları. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İpek, C. (1999). Resmi Ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür Ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kacmar, K. M; Carlson, D. S. (1994). "Using Impression Management in Women's Job Search Processes". **American Behavioural Scientist**. 37 (5), 682-697. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).
- Kacmar, K. M; Ferris, G.R. (1992). "Applicant Tactics". **Journal of Applied Social Psychology**. 22, 1251-1272.
- Leary, M.R. (1996). **Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behaviour**. Oxford: Westview Press. [http// ebscho.com](http://ebscho.com).
- Leary, M.R.; Kowalsky, R.M. (1990)." Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model". **Psychological Bulletin**. 107 (1), 34-37.
- Martin, K.A.; Leary, M.R. (1999). "Would You Drink After A Stranger? The Influence of Self-Presentational Motives on Willingness to Take A Health Risk". **Personality & Social Psychology Bulletin**. 25 (9), 1092-1111. [http// ebscho.com](http://ebscho.com)
- Olson, K. R.; Johnson, D. C. (1991). "Individual Differences in Self-Presentation Styles". **Journal of Social Psycholog**. 131, (4), 495-510. [http// ebscho.com](http://ebscho.com) Ölçüm,
- M. (1996). **Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü**. Yayımlanmamış Doçentlik Çalışması, İstanbul.
- Palmer, R.J.; Welker R. B.; Campell, T. L.; Magner, N. R. (2001). "Examining The Impression Management Orientation of Managers". **Journal of Managerial Psychology**, 16 (16), 35-49.
- Rao, A.; Schmidt, S.M; Murray L. H. (1995). "Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies And Consequences". **Human Relation**, 48 (2).
- Riordan, C. A.; Gross, T.; Maloney,C.C. (1994). "Self-Monitoring, Gender, and The Personal Consequences of Impression Management". **American Behavioural Scientist**, 37 (5), 715-726. [Http// Ebscho.Com](http://Ebscho.Com).
- Rosenfeld, P., Giacalone R. A.; Riordan. C. (1995). **Impression Management in Organisation**. New York: Routhledge.
- Rowatt, W. C. (1997). Managing Impression of Significant Others: Other-Monitoring Scale Development and Validation. Doctorate Thesis, University of Louisville. [http// ebscho.com](http://ebscho.com)

- Shutz, A. (1998a). "Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy". **The Journal of Psychology**. 132 (6), 611-622.
- Sias, P. M.; Kramer, M. W. (1997). "A Comparison of The Communication Behaviour of The Temporary Employees and New Hires". **Communication Research**, 24 (6), 731-754. [http:// ebscho.com](http://ebscho.com).
- Singh, V.; Vinnicombe, S. (2001). "Impression Management, Commitment and Gender:Managing Others' Good Opinions". **European Management Journal**, 19 (2), 183-194.
- Taylor, S. E.; Neter, El. (1995). "Self-Evaluation Processes". **Personality & Social Psychology Bulletin**, 21 (12), 1278-1288.
- Turnley, W.H.; Bolino, M.C. (2001). "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring The Role Of Self-Monitoring In Impression". **Management. Journal Of Applied Psychology**, 86 (2), 351-360. [Http://Www. Umi.Com](Http://Www.Umi.Com).
- Uras, Meral. (1998). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Watt, J. D. (1993). "The Impact of The Frequency of Ingratiation on The Performance Evaluation of Bank Personnel". **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**, 127 (2), 171-178. [http:// ebscho.com](http://ebscho.com)
- Wayne, S. J.; Liden, R. C. (1995). "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study". **Academy of Management Journal**, 38 (1), 232-261. [http:// ebscho.com](http://ebscho.com).
- Wayne J. S.; Green S.A. (1993). "The Effects And Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behaviour". **Human Relations**. 46 (12), 1431-1440.
- Wayne, S.J.; Ferris, G.R. (1990). "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study". **Journal of Applied Psychology**, 75(5), 487-500.
- Wooten, D.B.; Reed, A. (2000). A Conceptual Overview of Self-Presentational Concerns and Response Tendencies of Focus Group Participants. *Journal of Consumer Psychology*, 9 (3), 141-153.
- Xin, K. R. (1997). "Asian American Managers: An Impression Gap?". **Journal of Applied Behavioural Science**. 33(3), 335-355. <http://hww.ovid.com>.
- Zoba, A. (2000). İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.