

DOI: 10.29064/ijma.792775

OKUL YÖNETİCİLERİNİN POLİTİK BECERİ DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ¹

AN INVESTIGATION INTO THE POLITICAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN TERMS OF SOME VARIABLES

Venhar KAPLAN²

Necati CEMALOĞLU³

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin politik becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu çalışmada betimleyici araştırma desenlerinden ilişkisel tarama yöntemi benimsenmiştir. Bu araştırmanın katılımcıları tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenen, Kayseri ilinde farklı ilçelerde ortaokul ve liselerde görev yapan 235 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Politik Beceri Envanteri (PBE) kullanılmıştır. PBE'nin “sosyal zekâ”, “kişilerarası etki”, “ilişki ağı kurma” ve “samimi görünme” olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, okul müdürlerinin politik beceri düzeyleri yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, en yüksek puan samimi görünme alt boyutunda gerçekleşirken, en düşük puan ise sosyal zeka alt boyutunda hesaplanmıştır. Ayrıca çalışmada 50 yaş ve üzeri okul yöneticilerinin 20-35 yaş aralığındaki okul yöneticilerine göre samimi görünme boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri tespit edilmiştir. Analizler sonucu elde edilen diğer bir sonuç ise okul müdürleri ilişki ağı kurma ve samimi görünme boyutlarında müdür yardımcılarında daha yüksek skor elde etmişlerdir. 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinin sosyal zeka puanları diğer gruplardan daha yüksek düzeyde hesaplanmıştır. Bu araştırmanın bulgularından hareketle, okul yöneticilerinin yöneticilik düzeylerinin arttıkça ve tecrübe düzeylerinin yükseldikçe, çevreyi tanıma, uygun tepkiler geliştirme, uyum sağlama, sosyal rolleri daha kolay benimsemeleri olasılıklarının da yüksek olacağı ileri sürülebilir. Ayrıca yöneticilerin yönetici kıdem süresinin yükselmesi, onların diğer kişileri daha kolay anlayabilme, etkili ilişki kurabilme, daha dışadönük ve sosyal olabilme özelliklerinin geliştiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Araştırma çeşitli önerilerle sonlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Sosyal Zeka, Kişilerarası Etki, İlişki Ağı Kurma, Samimi Görünme

Jel Kodları: I28, I20, I29

¹ Bu çalışma 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi (2-4 Mayıs 2020)'de bildiri olarak sunulmuştur.

² Dr., MEB, temeltasvenhar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1987-8951

³ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, necaticemaloglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7753-2222

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the political skills of school administrators in terms of some variables. The relational screening method was used. Using stratified sampling method, a total of 235 school administrators working in different districts of Kayseri province of Turkey were recruited in this study. The data were obtained through the Political Skill Inventory (PSI), consisting of four subdimensions, such as “social astuteness”, “interpersonal influence”, “networking ability”, “apparent sincerity”. Based on the analysis, this study shows that school administrators’ political skills were found to be at high level. Further, the highest mean score was apparent sincerity whereas the lowest mean score was social astuteness. Another finding from this study was that those aged 50 and above had higher scores in the apparent sincerity subdimension than the ones aged 20-35. Further, the results indicated that the school principals had higher scores in networking ability and apparent sincerity subdimensions than the vice principals. The school administrators who have been serving at least 20 years or more had higher scores in social astuteness than the others. This work provides insights into the school administration, by suggesting that the school administrators can know the environment well, react more appropriately, adapt easily, and realize their social roles as their administrative status and their working experiences increase. What is more, it can be noted that the longer durations they serve, the better they can understand others, have good relationships, become more extroverted and social. Several recommendations are provided.

Keywords: Political Skill, Social Astuteness, Interpersonal Influence, Networking Ability, Apparent Sincerity

Jel Codes: I28, I20, I29

GİRİŞ

Günümüz eğitim örgütlerinin en önemli unsuru olan okullarda birçok sorunun yaşandığı görülmektedir. Yaşanan sorunların kaynaklarından bazıları; öğrenci, öğretmen, okul bina ve demirbaşları, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik özellikler, okulun kültürü ve iklimi, hatta okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim becerileri sayılabilmektedir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 422). Öğrencilerden kaynaklanan problemler ele alındığında daha çok saldırganlık, zorbalık (Kartal ve Bilgin, 2008; Ünalımsı ve Şahin, 2012), öğrencilerin yarattığı şiddet nedeniyle öğretmenlerin okulda kendilerini güvende hissedememeleri (Smith ve Smith, 2006), disiplin, başarısızlık, araç-gereç yetersizlikleri, veli ilgisizliği (Semerci ve Çelik, 2002), okula devamsızlık, kopya çekme, okul eşyalarına zarar verme davranışları gözlenmektedir (Aydın, 2004). Öğretmenler açısından yaşanan sorunlar; okul yönetimi-öğretmen-öğrenci iletişim sorunları, öğrencilerin düşük motivasyonları, zaman baskısı, düşük ücret, sosyal statü, fazla iş yükü, terfi olanağının az olması (Akpınar, 2008), öğretmenler arasında ırk cinsiyet, dil vb. bakımdan ayırım yapılması (Özer, 2006), öğretmenlerin lisansüstü eğitimi sırasında yaşanan problemler (Alabaş, Kamer ve Polat, 2012), mesleki tükenmişlik (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007), okullarda fiziki açıdan ilköğretim düzeyindeki okul sayılarındaki yetersizlikler sayılabilmektedir (Öğülmüş ve Özdemir, 1995). Okul yönetimi becerilerinden kaynaklanan problemler genel olarak, okuldaki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanamama, okulun etkili bir şekilde yönetilememesi, yönetim bilgisinin yetersizliği (Kaya, 1993), düşük düzeyde liderlik davranışları sergileme (Cemaloğlu, 2007), yönetmeliğin günümüz şartlarına uygun olmaması, merkeziyetçi yönetim yapısı, yönetime siyasetin karışması, uygun çalışma ortamının bulunmaması, maddi yetersizlikler, merkezi teşkilatta alınan kararların uygulanamaması, alınan kararların sık sık değişmesi, personel eksikliği veya fazlalığı, okul yöneticilerinin eğitim öğretim sırasında yaşadığı sorunlar olarak belirlenmiştir (Erol, 1995).

Eğitim alanında okullarda yaşanan problemlerde öğrenci kaynaklı disiplin sorunlarına sebep olan faktörlerin başında sınıfların kalabalık olması, ders materyallerindeki yetersizlikler, öğretim programlarının yoğunluğu, kısıtlı sosyal etkinlikler, güvenlik eksiklikleri, öğretmen ve rehberlik hizmetlerinin yetersizliği sayılmaktadır (Türnüklü, Zoraloğlu ve Gemici, 2001). Okullarda yaşanan şiddet, saldırganlık ve zorbalığın sebepleri arasında ise sosyal ve çevresel sorunlar yer almaktadır (Bowen ve Bowen, 1999). Ayrıca aile içi şiddetin model alınması ve bireyin taraf tutmaya zorlanması, aile içi iletişim zayıflığı, reddedici aile tutumları, çocuğun kendisine yönelik düşük benlik algısı gibi faktörler okul içi ve dışında şiddete, zorbalığa ve saldırganlığa sebep olmaktadır (Gökler, 2007). Öğretmenlerin yaşadığı olumsuzlukların sebep olduğu faktörler olarak lisansüstü eğitim sürecinde okul yöneticilerinin ders saatlerini planlanmasındaki olumsuz yaklaşımı, araştırma izinlerinde yaşanan sorunlar, okullarda lisansüstü eğitim yapmaya çalışan öğretmenlere karşı diğer öğretmenlerin olumsuz tavırları ve negatif bir rekabet ortamı sayılmaktadır (Alabaş, Kamer ve Polat, 2012). Öğretmenlerin mesleki açıdan tükenmişlik yaşama sebepleri arasında okullardaki ders yükü fazlalığı, kalabalık sınıf ortamı, maddi sorunlar, işten alınan doyumun düşük olması, çalışılan okul türü (devlet veya özel), meslektaş ve okul yöneticilerden destek alamama sorunları yer almaktadır (Gündüz, 2006) Okul yönetiminden kaynaklanan sorunlardan ise okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini düşük düzeyde sergilemeleri ve boş veren tarzındaki bir delege liderliği davranışı göstermelerinin öğretmenlerde yıldırıma sebep olduğu belirlenmiştir (Cemaloğlu, 2007). Bunların dışında okul yöneticilerinin görevlerini yaparken yaşadıkları özgüven eksikliği, çevreden destek görememe, iş ve aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı verimli bir şekilde görevlerini gerçekleştirememekte bu durumda yöneticiler açısından sorun yaratmaktadır (Çelikten, 2004). Öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı duydukları düşük güven algısı, yöneticilerin okul çevresi ile sağlıklı, olumlu ve yapıcı bir iletişim kuramaması, okul yöneticilerinin yönetimle ilgili bir eğitimden geçmemiş olması, öğretmenlerin yönetim tarafından ders yüklerinin adil ve dengeli yapılamaması yönetimden kaynaklanan problemler olarak yer almaktadır (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007).

Okulların öğretimsel hedeflerinin planlı etkinlikler yolu ile gerçekleştirilmesi ve belirlenen eğitimsel amaçlara ulaşabilmesi, insan kaynaklarının etkili ve yeterli bir şekilde kullanılabilmesi için okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütlerdeki madde ve insan kaynaklarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanabilmek, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve eğitim çalışanlarına yaşamı kolaylaştırabilmek için güçlü yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisine ihtiyaç duyulmaktadır (Cemaloğlu, 2005: 249). Okul yöneticilerinin yönetsel eylemleri gerçekleştirebilmesi için okulun insan kaynağını, eğitsel amaçlar yönünde harekete geçirebilmesi ve örgütsel yönden etkililiği sağlamada birtakım davranış örüntülerini gerçekleştirebilmelidir. Bu örüntülerden en önemlisi politik davranışlardır. Politik davranışın sonucu ise politik beceridir (Mintzberg, 1983). Politik beceri örgüt yapısını anlama, örgüt hakkında daha fazla bilgi sağlama ve başarılı olmak için önemli bir unsurdur (Pfeffer, 1981).

Politik beceride yöneticinin rolü verimli yollar ve etkileşimler ile takım üyelerinin politik dinamiklerini düzenlemektir. Politik beceri belirli bir şekilde ve ölçüde bireylerde doğuştan var olan bir özellik olması sebebiyle geliştirilebilir veya şekillendirilebilmektedir. Politik beceri örgütlerde önemli kaynakların kolayca elde edilmesini sağlayan ve kritik önem taşıyan bir iç kaynak görevini gerçekleştirerek insanları ve durumları iyi okuyabilme ve etkileyebilmeye neden olmaktadır (Larson, Larson ve La Fasto, 1989). Yöneticiler tarafından politik becerinin etkili şekilde uygulanması sonucunda örgüt içerisindeki bireylerde ikna, yönlendirme ve anlaşmaya varma gibi etki mekanizmaları oluşmaktadır. Politik beceri yöneticiler tarafından başarılı şekilde kullanıldığında örgütteki diğer bireyleri etkili bir şekilde

anlama yeteneği gelişmekte ve örgütsel hedefleri geliştirecek şekilde hareket edebilmelerine yardımcı olmaktadır (Ahearn vd., 2004: 311). Politik açıdan yetenekli yöneticiler, örgüt içerisindeki diğer bireyleri kendine çekerek onlarda rahatlık hissi oluşturabilmektedir. Bu durum kişisel güven duygusu yaratmaktadır. Politik olarak becerikli yöneticilerin örgütler açısından sahip olacağı duygu asla kibir olarak algılanmaz ve her zaman pozitif özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple ne kadar özgüvenli olsalar da, politik beceri düzeyi yüksek olan yöneticilerin odakları kendi merkezlerine değil, başkalarına doğru olduğundan bencil değildirler. Sonuçta politik açıdan yetenekli yöneticilerin uygun bir denge ve perspektif kurmasına olanak sağlayarak, farkında olma eğilimleriyle birlikte hem başkalarına hem de kendilerine karşı hesap verebilirliklerini sağlıklı şekilde korumasını sağlayacaktır (Ferris vd., 2005: 128). Politik beceriye sahip yöneticiler strese neden olan çevresel uyarıcıların kötü etkilerini nötr hale getirecek şekilde yorumlayarak çalışanları daha az gerilime maruz bırakıp dingin bir özgüvene katkıda bulunmaktadır (Ferris vd., 2007). Yöneticilerin politik beceriyi pozitif yönde kullanılabilmesi örgüt içerisinde ilerleme, tanınma ve statü, güçlendirilmiş güç ve konum, kişisel hedeflerin başarılması, başarı hissine sebep olmaktadır. Bu durumun tersine politik becerinin yanlış uygulanması sonucunda, stratejik açıdan güç ve örgütsel güvenilirlikte kayıp, örgütte yer alan diğer kişilere karşı olumsuz duygular geliştirme, suçluluk duygusu ve iş performansını engelleme davranışına neden olmaktadır (Kumar ve Ghadially, 1989).

Eğitim örgütlerinin en önemli yapıtaşı olan okullar politik davranışların şekillendiği ortamlardan biridir. Okullarda belirlenen amaçların şekillenmesinde ve uygulanmasında yöneticilerin politik becerilere sahip olmaları önemlidir. Çünkü politik beceri yeteneği yüksek olan okul yöneticileri, daha çok iş tatmini ve daha az iş stresi yaratarak eğitim ortamlarındaki örgütsel etkinliği pozitif yönde değiştirebilmektedir (Kolodinsky, Hochwarter ve Ferris, 2004). Okul yöneticilerinin politik becerileri etkili bir şekilde gerçekleştirmesi, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeylerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Böylece okul yöneticileri çalışanlarına karşı daha dürüst, duyarlı ve etkili bir dinleyici tutumu geliştirerek öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşamalarını önlemektedir (Konaklı, 2016).

1. Literatür Taraması

Politik becerilerin eğitim örgütlerinde oluşturduğu örüntü konusunda okul yöneticileri üzerine hazırlanmış Türkiye’de yapılan çalışmalar çok kısıtlı düzeyde kalmıştır. Politik beceri ile ilgili olarak alan yazında yapılan ulusal araştırmalarda; politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması (Özdemir ve Gören, 2016), politik beceri ile kariyer başarısı (Cingöz, 2013), politik beceri ile örgütsel bağlılık (Çıtak, 2011), ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin politik beceri düzeyleri (Aslan ve Pektaş, 2017), öğretmenlerin politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisi (Yıldıztaşı, 2017), okul müdürlerinin liderlik yönelimi ve politik becerisi arasındaki ilişki (Özdemir, 2018), ilkökul öğretmenlerinin öğretmen liderliği ve politik beceri algıları (Aslan, Çalık ve Er, 2019). Uluslararası yazında ise okul yöneticilerinin politik becerisinin lider etkinliğinin derecelendirilmesine etkisi (Douglas ve Ammeter, 2004), politik beceri ile iş bırakma davranışı (Ross, 2014), politik beceri ve cinsiyet arasındaki ilişki (Whitmarsh, 2014), okul yöneticilerinin politik becerilerinin örgütsel sinizme etkisi (Konaklı, 2016) çalışmalarına ulaşılmıştır. Bu araştırma bulgularında da görüldüğü gibi, politik beceriyi etkileyen birden çok bağımsız faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada, politik beceriyi etkilediği varsayılan değişkenler ele alınmış ve okul yöneticilerinin politik becerileri ile alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmış ve gerçekleştirilme düzeyleri incelenmiştir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelli çalışmalar, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelli çalışmalardır (Karasar, 2002).

2.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin politik becerilerini gerçekleştirme düzeyini saptamak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinin politik becerileri hangi düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri ile yaş, görev türü, mesleki ve yönetici kademeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma evrenini Kayseri ilindeki 16 ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem belirlemede ilk olarak seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip, bu alt grupların hiçbir evren birimi açıkta kalmayacak şekilde evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örneklemede temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, 2016).

2.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerini ölçmek amacıyla 18 maddeden oluşan “Politik Yeti Envanteri” (PBE) kullanılmıştır.

a. Politik Beceri Envanteri (PSI): Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş, Özdemir ve Gören (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçekteki alt boyutlar; ilişki ağı kurma becerisi (1, 2, 3, 4, 5*, 6), samimi görünme (7, 8, 9), sosyal zeka (10, 11, 12, 13, 14), kişilerarası etki (15, 16, 17, 18)’dir. 5’li likert tipinde olan ölçekte puanlama, hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), katılıyorum (3), çok katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) şeklinde düzenlenmiştir. Yıldızlı olarak gösterilen maddeler ise ters kodlanmıştır. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde alt ölçeklere göre sırasıyla; ilişki ağı kurma becerisi .77, samimi görünme .79, sosyal zeka .86, kişilerarası etki .86 ve ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri (=0.90) ve Bartlett (=2519.153, p=.000) testleri sonucunda verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Dört boyutun faktör yük değerlerinin .47 ile .90 arasında değiştiği görülmüştür. Politik yeti envanteri toplam varyansın %69’nu açıkladığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin değerler şöyledir: $\frac{\chi^2}{Sd} = 4.53$, GFI=0.945, AGFI=0.95, NNFI=0.94, CFI= 0.951, RMSEA=0.070, RMR=0.019, SRMR=0.032. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, politik beceri envanteri’nin eğitim örgütlerinde kullanılmaya uygun, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu noktasında kanıtlar elde edilmiştir. Politik beceri envanterinin basıklık ve çarpıklık katsayıları kritik değeri olarak ± 1.96 aralığı dikkate alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Analiz sonucunda basıklık -0,203 ile 1,325 ve çarpıklık katsayıları -0,139 ile -1,507 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler neticesinde veriler normal dağılıma uygunluk göstermiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde “SPSS 24.0” programı kullanılmıştır. Çoklu bağımlılık (multicollinearity) varsayımında Tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Tolerans değeri en yüksek .75 ve VIF değeri ise 1.32 olarak elde edildiğinden, çoklu regresyon ve normallik varsayımlarını da karşılamıştır. Çalışma grubunun 50’den fazla olması sebebiyle, Kolmogorov-Smirnov normallik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda dağılımın yeniden normallik varsayımını sağladığı belirlenmiştir (K-S politik yeti envanteri=0.109 $p<.05$). Değişkenlerin kıyaslanmasında aritmetik ortalama, standart sapma, ANOVA, frekans, yüzde testleri kullanılmıştır. Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi $p<0.5$ olarak kabul edilmiştir.

3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan sayısı 235’dir.

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine İlişkin Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	54	23,0
	Erkek	181	77,0
	Toplam	235	100
Yaş	20-35 yaş	29	11,2
	36-50 yaş	145	56,0
	50 yaş ve üzeri	61	23,6
	Toplam	235	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	5	2,1
	6-10 yıl	21	8,9
	11-15 yıl	56	23,8
	16-20 yıl	61	26,0
	20 yıl ve üzeri	92	39,1
Toplam	235	100	
Görev Türü	Müdür	115	48,9
	Müdür Baş Yardımcısı	16	6,8
	Müdür Yardımcısı	104	44,3
	Toplam	235	100
Yönetici Kıdemi	1-5 yıl	77	32,8
	6-10 yıl	75	31,9
	11-15 yıl	46	19,6
	16-20 yıl	20	8,5
	20 yıl ve üzeri	17	7,2
Toplam	235	100	
Okul Türü	İlkokul	54	23,0
	Ortaokul	40	17,0
	İmam Hatip Ortaokulu	21	8,9
	Meslek Lisesi	42	17,9
	Fen Lisesi	19	8,1
	Sosyal Bilimler Lisesi	8	3,4
	Anadolu Lisesi	27	11,5
	İmam Hatip Lisesi	12	5,1
	Teknik Lise	5	2,1
	Ana Okulu	7	3,0
Toplam	235	100	
Fakülte Türü	Eğitim Fakültesi	184	78,3
	Fen Edebiyat Fakültesi	43	18,3
	Diğer	8	3,4
	Toplam	235	100

Öğrenim Durumu	Lisans	150	57,9
	Yüksek Lisans	80	30,9
	Doktora	5	1,9
	Toplam	235	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun %77 (181) oranla erkek, %56 (145)’nin 36-50 yaş aralığında, %39,1 (92)’nin mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri, %48,9 (115)’nin müdür, %32,8 (77)’nin yönetici kıdemi 1-5 yıl, %23,0 (54)’nün ilkokullarda yönetici, %78,3 (184)’nün eğitim fakültesi mezunu ve %57,9 (150)’nün lisans düzeyinde öğrenime sahip oldukları görülmektedir. Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğu erkek, 36-50 yaş aralığında, 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemde, müdür, 1-5 yıl yönetici kıdeminde, ilkokullarda çalışan, eğitim fakültesi mezunu olan ve lisans derecesine sahip yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci alt amacı; okul yöneticilerinin politik becerileri hangi düzeydedir? Şeklinde düzenlenmiştir. Tablo 2’de okul yöneticilerinin politik becerilerine ilişkin düzeyleri verilmiştir:

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S.S.
İlişki Ağı Kurma Becerisi	235	4,15	0,56
Samimi Görünme	235	4,59	0,57
Sosyal Zeka	235	3,88	0,69
Kişilerarası Etki	235	4,23	0,62
Politik Beceri	235	4,17	0,51

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin politik beceri alt boyutlarından en fazla samimi görünme ($\bar{X}=4,59$, S.S=0,57) ve en az da sosyal zeka ($\bar{X}=3,88$, S.S=0,69) alt boyutunda olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, okul yöneticileri en fazla samimi görünme en az da sosyal zeka davranışını sergilemektedir.

Araştırmanın ikinci alt amacı; okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri ile yaş, görev türü, mesleki ve yönetici kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Şeklinde düzenlenmiştir. Tablo 3’de okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin yaş değişkenine göre varyans analizi verilmiştir:

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Düzeylerinin Yaşa Göre Varyans Analiz Sonucu

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Gruplararası	1,618	2	0,809	2,554	.080	-
	Gruplariçi	73,491	232	0,317			
	Toplam	75,109	234				
Samimi Görünme	Gruplararası	2,435	2	1,218	3,710	.026*	50 yaş ve üzeri/ 20-35 yaş
	Gruplariçi	76,126	232	0,328			
	Toplam	78,561	234				
Sosyal Zeka	Gruplararası	1,385	2	0,693	1,449	.237	-
	Gruplariçi	110,893	232	0,478			
	Toplam	112,278	234				
Kişilerarası Etki	Gruplararası	1,082	2	0,541	1,381	.253	-
	Gruplariçi	90,884	232	0,392			
	Toplam	91,966	234				

*p<.05

Tablo 3’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin ilişki ağı kurma becerisi [$F(2,232)=2,554, p>.05$]; sosyal zeka [$F(2,232)=1,449, p>.05$] ve kişilerarası etki [$F(2,232)=1,381, p>.05$] düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Buna karşın samimi görünme [$F(2,232)=3.710, p<.05$] düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Buna göre 50 yaş ve üzerinde olan okul yöneticilerinin samimi görünme ($\bar{X}=4,74, S.S=0,51$) düzeyleri, 20-35 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin samimi görünme ($\bar{X}=4,41, S.S=0,66$) düzeylerine göre daha yüksektir. Başka bir anlatımla, 50 yaş ve üzerinde olan okul yöneticileri, 20-35 yaş aralığındaki okul yöneticilerine göre daha samimi görünmektedir. Tablo 4’de okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin görev türü değişkenine göre varyans analizi verilmiştir:

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Düzeylerinin Görev Türüne Göre Varyans Analiz Sonucu

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Gruplararası	2,174	2	1,087	3,457	.033*	Müdür/Müdür Yardımcısı
	Gruplariçi	72,936	232	0,314			
	Toplam	75,109	234				
Samimi Görünme	Gruplararası	4,034	2	2,017	6,278	.002*	Müdür/Müdür Yardımcısı
	Gruplariçi	74,527	232	0,321			
	Toplam	78,561	234				
Sosyal Zeka	Gruplararası	1,787	2	0,893	1,876	.156	-
	Gruplariçi	110,492	232	0,476			
	Toplam	112,278	234				
Kişilerarası Etki	Gruplararası	0,433	2	0,217	0,549	.578	-
	Gruplariçi	91,533	232	0,395			
	Toplam	91,966	234				

* $p<.05$

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin sosyal zeka [$F(2,232)=1,876, p>.05$] ve kişilerarası etki [$F(2,232)=0,549, p>.05$] düzeyleri görev türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Buna karşın ilişki ağı kurma becerisi [$F(2,232)=3,457, p<.05$] ve samimi görünme [$F(2,232)=6,278, p<.05$] düzeyleri görev türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Buna göre müdürlerin ilişki ağı kurma becerileri ($\bar{X}=4.23, S.S=0.49$), müdür yardımcılara ($\bar{X}=4.04, S.S=0.63$); samimi görünme davranışları ($\bar{X}=4.72, S.S=0.66$) ise yine müdür yardımcılara ($\bar{X}=4.41, S.S=0.55$) göre daha olumludur. Başka bir anlatımla, müdürler müdür yardımcılara göre daha samimi görünüp, kolay ilişki ağı kurabilmektedir.

Tablo 5’de okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre varyans analizi verilmiştir:

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Varyans Analiz Sonucu

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Gruplararası	4,824	4	1,206	3,946	.004*	20 yıl ve üzeri/1-5 yıl 20 yıl ve üzeri/6-10 yıl
	Gruplariçi	70,286	230	0,306			
	Toplam	75,109	234				
Samimi Görünme	Gruplararası	5,502	4	1,375	4,330	.002*	20 yıl ve üzeri/6-10 yıl
	Gruplariçi	73,059	230	0,318			
	Toplam	78,561	234				
Sosyal	Gruplararası	1,791	4	0,448	0,932	.446	-

Zeka	Grupları içi	110,488	230	0,480			
	Toplam	112,278	234				
Kişilerarası Etki	Gruplararası	4,213	4	1,053	2.761	.029*	20 yıl ve üzeri/16-20 yıl
	Grupları içi	87,753	230	0,382			
	Toplam	91,966	234				

*p<.05

Tablo 5’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin ilişki ağı kurma becerisi [F(4,230)=3,946, p<.05]; samimi görünme [F(4,230)=4,330, p<.05] ve kişilerarası etki [F(4,230)=2,761, p<.05] düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Buna karşın sosyal zeka [F(4,230)=0,932, p>.05] düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Buna göre mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin ilişki ağı kurma becerileri ($\bar{X}=4,25$, S.S=0,48), mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=3,53$, S.S=0,43) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,84$, S.S=0,78) olan okul yöneticilerine göre daha yüksektir. Ayrıca 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin samimi görünme davranışları ($\bar{X}=4,77$, S.S=0,45); mesleki kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinden ($\bar{X}=4,39$, S.S=0,71) daha olumludur. Son olarak mesleki kıdemi 20 yıl ve üzerinde olan okul yöneticilerinin kişilerarası etki ($\bar{X}=4,37$, S.S=0,58) düzeyleri mesleki kıdemi 16-20 yıl ($\bar{X}=4,09$, S.S=0,69) olan okul yöneticilerinden daha yüksektir. Başka bir anlatımla, mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin ilişki ağı kurma, samimi görünme ve kişilerarası etki durumları diğer kıdemdeki okul yöneticilerinden daha olumludur.

Tablo 6’da okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin yönetici kıdem değişkenine göre varyans analizi verilmiştir:

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Düzeylerinin Yönetici Kıdemine Göre Varyans Analiz Sonucu

	Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Gruplararası	2,080	4	0,520	1,638	.166	-
	Grupları içi	73,029	230	0,318			
	Toplam	75,109	234				
Samimi Görünme	Gruplararası	3,367	4	0,842	2,575	.038*	20 yıl ve üzeri/1-5 yıl
	Grupları içi	75,194	230	0,327			
	Toplam	78,561	234				
Sosyal Zeka	Gruplararası	4,934	4	1,234	2,643	.034*	20 yıl ve üzeri/1-5 yıl 20 yıl ve üzeri/6-10 yıl 20 yıl ve üzeri/11-15 yıl
	Grupları içi	107,344	230	0,467			
	Toplam	112,278	234				
Kişilerarası Etki	Gruplararası	2,677	4	0,669	1,724	.145	-
	Grupları içi	89,289	230	0,388			
	Toplam	91,966	234				

*p<.05

Tablo 6’da görüldüğü üzere okul yöneticilerinin samimi görünme [F(4,230)=2,575, p<.05]; sosyal zeka [F(4,230)=2,643, p<.05] düzeyleri yönetici kıdemi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Buna karşın ilişki ağı kurma becerisi [F(4,230)=1,638, p>.05] ve kişilerarası etki [F(4,230)=1,724, p>.05] düzeyleri yönetici kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Buna göre yönetici kıdemi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin samimi görünme düzeyleri ($\bar{X}=4,94$, S.S=0,13), mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=4,47$, S.S=0,64) olan okul yöneticilerine göre daha yüksektir. 20 yıl ve üzeri yönetici kıdemine sahip okul yöneticilerinin sosyal zeka düzeyleri ($\bar{X}=4,40$, S.S=0,57); yönetici kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=3,85$, S.S=0,75); 6-10 yıl ($\bar{X}=3,83$, S.S=0,58) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3,82$, S.S=0,72) olan okul

yöneticilerinden daha olumludur. Başka bir anlatımla, yönetici kıdemi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin samimi görünme düzeyleri 1-5 yıl; sosyal zeka düzeyleri ise yönetici kıdemi 1-5 yıl; 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan okul yöneticilerinden daha olumludur.

SONUÇ

Bu araştırmada Kayseri ilinde görev yapan okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri bazı değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırmanın birinci alt problemi, “Okul yöneticilerinin politik becerileri hangi düzeydedir?” Şeklinde düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin sırasıyla en yüksek samimi görünme, kişilerarası etki ve ilişki ağı kurma becerisi; en düşük düzeyde ise sosyal zeka davranışını sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin politik becerileri yüksek düzeydedir. Cingöz (2013) üniversite bünyesindeki idari personel için yapmış olduğu çalışmada en yüksek düzeyde samimi görünme; en az düzeyde ise sosyal zeka davranışını elde etmiştir. Braddy ve Campbell (2014) politik beceri alt boyutlarından en yüksek samimi görünme olduğunu belirlemiştir. Bu sonuca paralel olarak Aslan ve Pektaş (2017) ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin en yüksek politik becerilerinin samimi görünme alt boyutunda olduğunu tespit etmiştir. Akçakanat ve Uzunbacak (2017) idari personelin politik becerilerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışma sonuçları da araştırma sonuçları ile paralel niteliktedir. Buna göre üniversitede görevli idari personel sırayla en yüksek samimi görünme ve kişilerarası etki davranışını sergilerken, en az düzeyde sosyal zeka davranışını sergilemiştir. Benzer şekilde Yıldıztaş (2017) öğretmenlerin samimi görünme alt boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Nair (2018) göre okul müdürleri politik beceride sırasıyla en yüksek samimi görünme, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma; en az düzeyde ise sosyal zeka boyutunda davranışta bulunmuşlardır. Özdemir (2018) okul müdürlerinin politik becerilerinin yüksek düzeyde; en yüksek ilişki ağı kurma, sosyal zeka, kişilerarası etki; en düşük düzeyde ise samimi görünme davranışının olduğunu bulmuştur. Bu sonuç araştırma sonuçları ile ters düşmektedir. Aslan, Çalık ve Er (2019) öğretmen liderliği ve politik beceri algılarının incelendiği çalışmada öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek düzeyde ve samimi görünme ve kişilerarası etki boyutlarının diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Alga ve Özdemir (2018) göre özel sektör çalışanlarının en yüksek politik beceri boyutu sırayla samimi görünme, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma becerisi olurken, en düşük boyut ise sosyal zeka olmuştur. Uğurlu ve Bostancı (2017), Bostancı ve Kurt (2018) öğretmenlerin en yüksek samimi görünme boyutunda davranış sergilediklerini belirlemiştir. Yıldız (2018) öğretmen adaylarının politik beceri ve sosyal kaytarma davranışını ölçtüğü çalışmasında en yüksek politik beceri alt boyutunun samimi görünme alt boyutunda gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar çalışma sonucunu destekler niteliktedir. Araştırma da okul yöneticilerinin politik becerilerinin yüksek düzeyde çıkması Ferris, vd., (2005), Harris, Kacmar, Zivnuska ve Shaw (2007), Jawahar, Meurs, Ferris ve Hochwarter (2008), Blickle, Oerder ve Summers (2010), Brosky (2011), Cingöz (2013), Aydınlan, Göksel ve Ekmekçioğlu (2014), Whitmarsh (2014), Bostancı, Tosun, Gidiş ve Karaca (2016), Hinkle (2016), Özdemir ve Gören (2016), Uğurlu ve Bostancı (2017), Alga ve Özdemir (2018), Bostancı ve Kurt (2018), Nair (2018), Alev (2019), Biçer (2019), Bozkurt (2019), Özgenel ve Bozkurt (2020) çalışma sonuçları ile paralel niteliktedir. Okul yöneticilerinin politik becerilerinin yüksek çıkması okullarda etkili yönetimi gerçekleştirebilmek adına örgüt içerisindeki diğer bireyleri anlayabilme, onların duygularına uygun tepkiler oluşturarak, etkili bir iletişim ve sosyal rol model oluşturma, iyi birer gözlemci olarak karşı taraftaki bireyin davranışlarına uygun tepkiler yaratabilme özelliğine bağlanabilir. Başka bir açıdan politik beceriye ilişkin okul yöneticilerinin puanlarının yüksek olmasının olası nedenleri, yönetici konumunda olmaları nedeni ile yönetsel öz-yeterliliklerinin yüksek olması ayrıca örgütsel güç ilişkileri üzerinde denetim kurma ve yönetme ihtiyacından

kaynaklanabilir (Özdemir, 2018). Samimi görünme durumlarının diğer boyutlara göre görece yüksek olmasının nedeni ise okul yöneticilerinin kurum içerisindeki diğer bireylere karşı yakın davranma, içtenlik gösterme, otantik davranışlar sergileme özelliğinin baskın olmasından kaynaklanabilir. Okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin yüksek olması, okullarda bireyler arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi açısından önemlidir. Buna karşın okul yöneticilerinin sosyal zeka düzeylerinin diğer alt boyutlara göre daha düşük seviyede çıkması örgütün ve çevrenin sosyal becerilerine cevap verebilecek nitelikteki iletişim yeteneğinde yaşadıkları zayıflıktan meydana gelebilmektedir. Ayrıca karşı tarafı anlayabilme, sosyal rolleri ve davranışları etkin şekilde okuyabilme, empatik özellik sergileyebilme, kriz yönetimini yönetebilme, iyi bir dinleyici olma özelliklerinin daha sığ kaldıklarından kaynaklanabilmektedir. Sosyal zekası yüksek olan çalışanlar diğer çalışanları etkili şekilde gözlemlene ve sosyal ortama çabuk uyum sağlayabilmektedir (Ferris, vd., 2005). Bu bağlamda okul yöneticilerinin sosyal zekalarının yüksek düzeyde çıkmaması yeteri kadar etkili bir gözlemci olamama ve uyum yeteneklerinin fazla gelişmemiş olmasının sonucudur.

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Okul yöneticilerinin politik beceri düzeyleri ile yaş, görev türü, mesleki ve yönetici kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” Şeklinde düzenlenmiştir. Okul yöneticilerinin sosyal zeka, ilişki ağı kurma becerisi ve kişilerarası etki düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermemiştir. Buna karşın 50 yaş ve üzerinde olan okul yöneticilerinin samimi görünme durumları 20-35 yaş aralığındaki yöneticilere göre anlamlı olarak daha yüksek düzeydedir. İşler, Bir ve Koç (2018) kadın yöneticiler üzerine yaptıkları çalışmada 46-55 yaş aralığındaki kadın yöneticilerin kişilerarası etki düzeyleri 25-35 yaş aralığındaki kadın yöneticilere göre anlamlı olarak daha yüksektir. Nair (2018) göre 41-50 yaş aralığındaki okul müdürlerinin sosyal zeka, kişilerarası etki ve politik becerileri genç okul müdürlerine göre daha olumludur. Koçmar, Ünsar ve Oğuzhan (2019) sanayi sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada 50 yaş ve üzerindeki çalışanların kişilerarası etki ve ilişki ağı kurma becerileri genç yaşta çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Çıtak (2011) göre yöneticilerin politik becerileri ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Özdemir ve Gören (2016), Yıldıztaş (2017) öğretmenlerin politik becerilerinin yaşa göre anlamlı olarak farklılaşmadığını bulmuştur. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin örgüt amaçları doğrultusunda örgüt içerisinde koalisyonlar kurabilmek ve sürdürülebilmek amacıyla kolayca çevre, arkadaş edinebilmek için ilerleyen yaşa bağlı olarak samimi davrandıkları söylenebilir. Yöneticilerin samimi görünme ve ilişki ağı kurma beceri düzeyleri ile görev türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre müdürler, müdür yardımcılara göre daha samimi ve ilişki ağı kurma becerileri daha olumludur. Bu sonuca ilişkin benzer veya farklı nitelikte alan yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum müdürlerin samimi, içten, dürüst görünmeye ve başkaları üzerinde inanç ve güven algısı oluşturmaya önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin samimi görünme boyutu ve mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre 20 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin samimi görünme düzeyleri 6-10 yıl mesleki kıdemdeki yöneticilere göre anlamlı olarak daha yüksektir. Nair (2018) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan okul müdürlerinin diğer alt mesleki kıdem düzeyindeki müdürlere göre samimi görünme, sosyal zeka, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve politik becerilerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemdeki artışa bağlı olarak samimi görünme düzeylerinde yükselme elde edilmesinin nedeni, okul yöneticilerinin zamanla samimi ve babacan bir tavır üstlenme durumu ile açıklanabilir. Mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin ilişki ağı kurma becerileri, mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan okul yöneticilerine göre daha olumludur. Benzer sonuç İşler, Bir ve Koç (2018) tarafından da elde

edilmiştir. Buna göre kadın yöneticilerin ilerleyen mesleki kıdemleri onların ilişki ağı kurma beceri düzeylerini anlamlı olarak yükseltmiştir. Bu bulgu araştırma sonuçları ile benzeşmektedir. Okul yöneticilerinin ilerleyen tecrübe ve deneyimlerine bağlı olarak ilişkileri daha iyi okuyabilme, etkili iletişim kurabilme ve geliştirebilme konusunda daha hassas hale gelmelerinden kaynaklanabilir. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerindeki yükselmenin, okuldaki diğer çalışanlara karşı daha ilişki yönelimli ve güçlü iletişim ağı geliştirebilme becerisine sahip olabileceklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin ilerleyen mesleki kıdemlerine bağlı olarak daha ilişki yönelimli oldukları, çevreyi daha iyi analiz ederek çalışanlarına karşı bu yönde tutum geliştirerek daha müzakereci bir yapıya sahip olmalarından ileri gelmektedir. Mesleki kıdemi 20 yıl ve üzerinde olan okul yöneticilerinin kişilerarası etki düzeyleri mesleki kıdemi 16-20 yıl olan okul yöneticilerine göre yüksek düzeydedir. İşler, Bir ve Koç (2018) göre üst düzey mesleki kıdemdeki kadın yöneticilerin kişilerarası etki puanları, daha alt kıdemdeki kadın yöneticilere göre daha olumludur. Koçmar, Ünsar ve Oğuzhan (2019) sanayi sektöründe çalışanlar üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan çalışanların kişilerarası etki düzeyleri mesleki kıdemi 6-10 yıl olan çalışanlara göre daha olumludur. Çıtak (2011) ise yöneticilerin kişilerarası etki boyutunun mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiğini, kıdemleri arttıkça kişilerarası etki düzeylerinde de artış olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırma verilerini destekler niteliktedir. Yıldıztaş (2017), Bostancı ve Kurt (2018), Özgenel ve Bozkurt (2020) göre öğretmenlerin politik becerileri mesleki kıdeme göre farklılaşmamıştır. Yönetici kıdemine bağlı olarak 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin samimi görünme ve sosyal zeka düzeyleri diğer kıdemdeki yöneticilere göre anlamlı olarak daha yüksek elde edilmiştir. Benzer sonucu İşler, Bir ve Koç (2018) kadın yöneticiler için üst yöneticilik kıdemindeki kadın yöneticilerin diğer alt düzeydeki yöneticilere göre sosyal zeka puanları anlamlı olarak daha yüksektir. Bu bulgu araştırma sonuçlarıyla paralel niteliktedir. Biçer (2019) göre okul yöneticilerinin politik becerileri yönetici kıdemine göre farklılaşmamıştır. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin yöneticilik düzeyleri arttıkça ve tecrübe düzeyleri yükseldikçe, çevreyi tanıma, uygun tepkiler geliştirme, uyum sağlama, sosyal rolleri daha kolay benimsemeleriyle açıklanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetici kıdem süresinin artması, onların diğer kişileri daha kolay anlayabilme, etkili ilişki kurabilme, daha dışadönük ve sosyal olabilme özelliklerinin iyileştiğinin bir göstergesidir.

Araştırmada çalışma grubunun okul yöneticilerinden oluşması bir sınırlandırma olarak düşünülürse, ileriki çalışmalarda hem öğretmenlere hem de okul yöneticilerine uygulanarak politik becerileri karşılaştırılabilir. Okul yöneticilerinin sosyal zeka düzeylerinin güçlendirebilmeleri için farklı yöntemler bulunmalı, nedenleri araştırılmalı ve akademik çalışmalar yapılmalıdır. Politik beceri ve sosyal zeka düzeylerinin iyileştirilmesi için hizmet içi eğitimlerin ve liderlik konferanslarının düzenlenmesi sorunun çözümünde yardımcı olabileceği varsayılmaktadır. Müdür yardımcılarının ilişki ağı kurabilme yetenekleri geliştirilebilir. Mesleki ve yönetici kıdemi daha az olan okul yöneticilerinin sosyal zeka ve ilişki ağı kurma yetilerini destekleyecek çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 786-807.

- Akpınar, B. (2008). Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 359-366.
- Alabaş, R., Kamer, S. T. ve Polat, Ü. (2012). Öğretmenlerin Kariyer Gelişimlerinde Lisansüstü Eğitim: Tercih Sebepleri ve Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 89-107.
- Alev, S. (2019). Okul Kültürü ile Politik Beceri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Proaktif Kişiliğin Aracılık Rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 455-472.
- Alga, E. ve Özdemir, M. (2018). Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi. *Journal of Administrative Sciences*, 16(31), 309-329.
- Aslan, H. ve Pektaş, V. (2017). İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyleri. *Scientific Educational Studies*, 1(1), 85-100.
- Aslan, H., Çalık, T. ve Er, E. (2019). İlkokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği ve politik beceri algılarının incelenmesi. *Elementary Education Online*, 8(3), 1087-1098.
- Aydın, B. (2004). Disiplin Sorunları ve Çözüm Yöntemleri Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(3), 326-337.
- Aydıntan, B., Göksel, A. & Ekmekçioğlu, E.B. (2014). Politik yeteneğin öğrenci ve çalışanların girişimcilik niyeti üzerindeki mediatör (aracı) etkisi: görgül bir çalışma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 95-112.
- Biçer, Y. G. (2019). *Okul Yöneticilerinin Epistemolojik İnançları ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blickle, G., Oerder, K. ve Summers, J. K. (2010). The Impact on Political Skill on Career Success of Employees' Representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Bostancı, A. B., Tosun, A., Gidiş, Y. ve Karaca, O. (2016). Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Akademik İyimserlikleri ve İşe Karşı Olumlu Duygu Durumları Arasındaki İlişki. *3rd Eurasian Educational Research Congress*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Bostancı, A. B. ve Kurt, Ş. (2018). Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Okulların Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 119-135.
- Bowen, N. K. ve Bowen, G. L. (1999). Effects of Crime and Violence in Neighborhoods and Schools on The School Behavior and Performance of Adolescents. *Journal of Adolescent Research*, 14(3), 319-342.
- Bozkurt, B. N. (2019). *Okul Mutluluğunu Etkileyen Bir Faktör: Öğretmenlerin Politik Becerileri*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Braddy, P. W. ve Campbell, M. (2014). Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships. *Center For Creative Leadership*, <http://continuumcs.com/dev/wp-content/uploads/2018/09/UsingPoliticalSkill.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in The School: Teacher Leaders' Use of Political Skill and Influence Tactics, *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6, 1-11.

- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (22.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 123-155.
- Cingöz, A. (2013). Politik Yetenekler ve Öz-yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*, 13(26), 153-179.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Çıtak, M. (2011). *Politik Yeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 51, 421-455.
- Douglas, C ve Ammeter, A. P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Erol, F. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller (Burdur İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-8.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M. Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A. ve Witt, L. A. (1999). *Development and Initial Validation of The Political Skill Inventory*. Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, R. W., Kacmar, C. J., Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005). Development and Validation of The Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Gökler, R. (2007). *İlköğretim Öğrencilerinde Akran Zorbalığının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, B. (2006). Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ile Bazı Mesleki ve Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 17-33.

- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285.
- Hinkle, C. M (2016). *Political Skill: Principals' Self-Perception of Political Skill*. (Doctor of Education in Organizational Leadership), Brandman University.
- İşler, T., Bir, Y. ve Koç, M. (2018). Analyzing Woman Executives Political Skills According to The Age Factor. *PressAcademia Procedia*, 7(1), 198-203.
- Jawahar, I. M, Meurs, J. A, Ferris, G. R. ve Hochwarter, W. A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: a Two-Study Constructive Replication. *Human Performance*, 21(2), 138–157.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kartal, H. ve Bilgin, A. (2012). Öğrenci, Veli ve Öğretmen Gözüyle İlköğretim Okullarında Yaşanan Zorbalık. *İlköğretim Online Dergisi*, 7(2), 485-495.
- Kaya, Y. K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Koçmar, S., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2019). Politik Beceri ve Kariyer Tatmini İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 71, 170-190.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. ve Ferris G.R. (2004). Nonlinearity in The Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence From Three Studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 294-308.
- Konaklı, T. (2016). The Effect of School Administrators Political Skills Against Organizational Cynicism in Educational Organizations. *Universal Journal of Educational Research*, 4(3), 589-597.
- Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. *Human Relations*, 42, 305–314.
- Larson, C. E., Larson, C. ve Lafasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Nair, A. (2018). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki (Tekirdağ Örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Öğülmüş, S. ve Özdemir, S. (1995). Sınıf ve Okul Büyüklüğünün Öğrenciler Üzerindeki Etkisi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(2), 261–271.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik Beceri Envanterinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-344.

- Özdemir, M. (2018). Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, Vol. 19, No. 1, 116-134. doi: 10.12984/egeefd.347616.
- Özer, N. (2006). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Okul Güvenliğine İlişkin Alguları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya
- Özgenel, M. ve Bozkurt, B. N. (2020). Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1-15.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Ross, D. J. (2014). *Effect of Political Skill on Perception of Organizational Politics and Work With Drawal Among Community College Employees*. (Doctoral Dissertation). Walden University, Minneapolis.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30(30), 205-218.
- Smith, D. L. ve Smith, B. J. (2006). Perceptions of Violence: The Views of Teachers Who Left Urban Schools. *The High School Journal*, 89(2), 147-158.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*. Thomson/Brooks/Cole.
- Türnüklü, A., Zoraloğlu, Y. ve Gemici, Y. (2001). İlköğretim Okullarında Okul Yönetimine Yansıyan Disiplin Sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 1-33.
- Uğurlu, E. ve Bostancı, A. B. (2017). Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Journal of Sciences*, 14(4), 4050-4064.
- Ünalmiş, U. M. ve Şahin, R. (2012). Şiddete Yönelik Tutum ve Okul Zorbalığı. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 1(1), 63-71.
- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution of The Super Intendency: Political Skill in Virginia*. (Doctoral Dissertation). The George Washington University, Washington.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldıztaşı, B. (2017). *Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldız, K. (2018). Üniversite Öğrencilerinde Politik Beceri ve Sosyal Kaytarma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 59-80.