



İLKÖĞRETİM KURUM YÖNETİCİLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ*

Primary School Administrators' Impression Management

Mukadder BOYDAK ÖZAN**

Mehmet SAYICI***

ÖZET

Bireyler, iletişimde olduğu diğer insanları etkileyerek toplum tarafından kabul görülüp, belirli bir imaj oluşturmaya veya var olan olumlu imajını korumaya çalışmaktadır. İnsan ilişkilerinin temeli olan izlenim yönetimini merkezine alan bu çalışma, ilköğretim kurum yöneticilerinin izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, yöneticilerin izlenimleri önemseyip önemsememe durumlarını, bu taktikleri kullanma düzeylerinin görev, kıdem, görev yeri ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici örneklemini için ulaşılabilirlik göz önünde bulundurularak il merkezinde 55, ilçe merkezlerinde 39 ve köylerdeki 22 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmada verilerinin toplanması amacıyla "İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarındaki müdürlerin büyük çoğunluğunun izlenimleri önemseyip önemsememe tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin belirttiği görüşlere göre, yöneticiler öğretmenlere yönelik en fazla övgüyü, en az ise yıldıрма ve engel olma taktiklerini kullandığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim yönetimi, izlenim yönetimi taktikleri, ilköğretim okulu, okul yöneticileri.

ABSTRACT

People reach their aims by either creating an image being accepted by society or protecting their positive current image or minimizing the bad effects of their behaviours on other people they are in communication with. Hence, this study which focuses on the impression management being the basis of human relations aims to reveal administrators' impression management tactics expressed by them. In accordance with this purpose, it is tried to determine the levels of their using impression management tactics and whether administrators care about impressions or not and if there is a significant difference between their duty, working duration, institution location and levels of their educational background. Considering the accessibility for administrator samples, 55, 39 and 22 administrators in province city center, districts and villages were reached accordingly. As a data collection instrument "Impression Management Tactics Scale" were used. As a result of the research, it was determined that very large majority of primary school administrators cared about the impressions. According to the administrators' views, that they used praise at most and blocking and intimidation at least for teachers was determined.

Key Words: Impression management, impression management tactics, primary school, school administrators.

Giriş

Sosyal bir varlık olan insan, toplumda iletişime geçtiği insanlar üzerinde sürekli olarak olumlu ya da olumsuz izlenim bırakır. Bu izlenim "İnsanlar giyimleriyle karşılaşılır, düşünce ve davranışları ile uğurlanırlar" atasözünde de ifade edildiği gibi, ilk başta görünüşle başlayıp tutum, düşünce ve davranışlarıyla devam etmektedir. Birey sergilediği davranışlarla insanlar üzerinde belirli izlenimler oluşturmayı amaçlar. Sosyal ilişkilerde istenilen etkiyi bırakmada hem giyimin hem de duygu ve düşüncelerin etki ettiği bilinmekle beraber davranışların temelini izlenimler ve bu izlenimlerin yönetimi oluşturmaktadır (Johnson, Francis and Burns, 2007:232).

Hayatın her alanında, insanlardan bir takım roller oynamaları beklenmektedir. Bazen amir, memur, işçi, öğretmen, baba, anne, bazen kardeş rolü oynamak zorunda kalmaktadırlar. Ancak bu rollerle beraber, sosyal, finansal, psikolojik kazanımlar elde etmek için izleyicileri diğer bir

* Bu çalışma birinci yazarın danışmanlığında ikinci yazar tarafından yürütülen "İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi" isimli yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

** Doç. Dr., Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ELAZIĞ mboydak@firat.edu.tr

*** Bilim Uzmanı, Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ELAZIĞ mehmetsayici@gmail.com

ifadeyle iletişimde olduğu kişileri etkilemeye çalışırlar. Bu uğraş için insanların kendileri hakkında ne düşündüğünü önemserler. Bundan dolayı ister yakın ilişki ister resmi ilişki olsun insan bir ortama girdiğinde, ortamdaki kişiler o birey hakkında bilgi edinmeye çalışır veya o birey hakkında bildiklerini kullanırlar (Rusbult and Reis, 2004:258). Genellikle o kişinin sosyo-ekonomik durumu, yetenekleri, kendilerine karşı tutumu, güvenilirliği ile ilgilenirler (Goffman, 1956:1). Bu durumda birey ise kendisine ait izlenimi, iletişime geçtiği insanları etkilemek için etkili bir şekilde kullanma çabası içerisine girecek ve davranışlarını kontrol altına almaya çalışacaktır. Böylelikle izlenim yönetimi başlamış olacaktır. İnsanların maddi ve/veya manevi kazançlar elde etmek için hayatın her alanında, kontrol altına almaya çalıştığı davranışlar bulunmaktadır. Bu bağlamda, üzerinde durduğumuz konu ve yapılan araştırma, bilinçli veya bilinçsizce sergilenen izlenim yönetimi davranışlarının ilköğretim kurum yöneticileri tarafından ne düzeyde sergilendiğidir.

Tüm sosyal yapılarda olduğu gibi örgütlerdeki bireylerin büyük çoğunluğu, izlenimlerin getireceği faydayı göz önünde bulundurarak izlenimleri önemserler. Oluşturdukları iyi izlenimlerle iletişimde olduğu kişileri etkiler, gelebilecek çıkarılardan fayda sağlar ve muhtemel tehlikelerden de korunmuş olurlar. Örgütler açısından, çalışanların örgüt ortamında yöneticileri etkilemek için izlenim yönetimi davranışları sergileyerek yöneticinin çalışan hakkında değerlendirme sürecine etki etmektedirler (Sallot, 2002). Aynı şekilde, yöneticiler de örgütteki çalışanları etkileyip örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek için izlenim yönetimi davranışı sergilemektedir (Gardner and Avolio, 1998:32). Kişilerarası iletişim becerilerini de içine alan izlenimler, yönetim kademesinde bulunan bireyler için daha önemlidir. Çünkü bir yönetici zamanının en az %70'ini iletişimle geçirmektedir (Valentine, 1981:1). Bu durumda, yöneticinin geliştirdiği izlenim yönetimi, yönettiği örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Örgütün başarıya ulaşmasında doğrudan etkili olan örgütün kültürü ve iklimi oluşturulmasında yöneticiler oldukça önemli role sahiptir. Yöneticilerin oluşturduğu örgütsel iklim, çalışanların performansına (Mahal, 2009:47), iş doyumuna (Castro and Martins, 2010:7), iletişimine (Gül, 2008: 46) etki etmektedir. Eğitim yönetimi bağlamında, yöneticinin davranışları, iletişimde olduğu kişiler olan öğretmen, öğrenci ve velileri de etkileyebilmektedir. Okul yöneticisinin iletişimdeki etkililiği nispetinde, okulun başarısı artabilir veya azalabilir. Örgüt kültürü ve iklimi, motivasyon, verimlilik, iş doyumunu gibi örgüt içi unsurların temelini oluşturan öğretmen ve müdür ilişkisi, okulu geliştirir ve okulun başarısının devamlılığını sağlar. Bu unsurların oluşmasını sağlayacak kişi olan yöneticilerin sergilediği davranışlar ve bu davranışların çalışanlarda oluşturduğu izlenimler ve çalışanların sergilediği davranışlar ile yöneticilerde meydana gelen izlenimler bir araya gelerek örgüt bütünlüğünü sağlar veya parçalanmış bir örgüt meydana getirebilir. Tatar (2006:51)'ın Leary'den aktarımlarına göre, etkili yöneticilik veya olması gereken haliyle etkili liderlik için, ortamdaki diğer insanlar tarafından etkili ve yetenekli olarak algılanmak en önemli konulardan biridir. Liderler, diğer insanlar üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilmek ve kendilerini sevdirmek için çabalarlar. En önemli özellikler olarak, iyi ahlak ve dürüstlük sıralanırken, bunların yanında güçlü olmak, sakin, kararlı ve kontrollü olmak da bir liderde olması gereken özelliklerdendir. Liderler kendilerine olan bağlılığı artırmak için, samimi, içten ve destekleyici olarak algılanmak isterler. Bunun için de niteliklerini tanıtmak, örnek olma ve kendini sevdirmek gibi bir takım yollara başvururlar. Bunların aksine, bazı liderler ise etrafına korku salarak, bireyleri tehdit ederek itaat etmeye zorlarlar. Özellikle zor koşullarda tam uyum sağlamak için sert ve katı görünmek isterler. Bu gibi durumlar için liderler, niteliklerini tanıtmak, örnek olma ve tehdit etme yoluna gidebilirler. Cable ve Judge'nin (2003:210) yönetici kişiliği ve liderlik özelliklerinin etkileme taktikleri üzerine etkisini araştırdığı çalışmanın sonucuna göre, yöneticinin kişiliği dışı dönük ise, yönetici, kendini sevdirmek gibi etkileme taktiklerini kullanma olasılığı daha yüksektir. Yönetici uzlaşılabilir bir kişiliğe sahip ve duygusal açıdan dengeli ise, koalisyon ve meşrulaştırma (açıklama yapma) taktiklerini kullanma olasılığı daha yüksektir. Genellemek gerekirse, farklı liderlik özellikteki bireylerin farklı taktikleri kullandıkları ortaya çıkmıştır. Her durumda, kendimizle ilgili izlenimleri oluşturma çabası içerisine gireceğimizi belirten Leary diğer insanları etkilemeye çalıştığımızı belirtmektedir. Yapay olsun veya olmasın etki ve yetki sahibi yöneticiler, çalışanları üzerinde olumlu veya olumsuz izlenimler oluştururlar veya oluşturmak isterler (Leary, 1996:4). Nesillerin yetiştirildiği, bireyleri hayata hazırlandığı, temel eğitimin verildiği ilköğretimin örgüt

konumu oldukça önemli olduğundan, yöneticilerin öğretmenlere karşı sergilediği davranışlar ve bu davranışların öğretmenlerde uyandırdığı etki önemini daha da artırmaktadır. Bu sebeple izlenim yönetimi ile yöneticilerin sergilediği davranışların ve bu davranışların öğretmenlerde etkisinin akademik çalışmalar yoluyla ortaya çıkarılması ve araştırma bulgularından yola çıkarak gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu açığı kapatma amacıyla olan bu araştırma ile ilköğretimde görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimi davranışları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın genel amacı Bingöl ilindeki ilköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının izlenim yönetimi davranışlarını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim kurum yöneticileri kendilerine ilişkin izlenimlere önem verirler mi?

2. Kullanılan izlenim yönetimi taktikleri; yöneticilerin eğitim düzeyine, kıdemine, kurumdaki görevine, çalıştıkları kurumun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma Bingöl ilinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkarmaya yönelik tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modelleri geçmişte ya da var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2009).

Evren ve Örneklem

İlköğretim kurum yöneticilerinin uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın evrenini, Bingöl il merkezi, ilçeleri ve köylerinde bulunan 81 ilköğretim kurumunda görev yapan 81 müdür ve 128 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 209 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminde ise il merkezindeki 55 (%87,3), ilçe merkezlerinde 39 yöneticiye (%90,6), köylerde 22 yöneticiye (%21,3) ulaşılmıştır. Örneklem seçiminde ulaşılabilirlik göz önünde bulundurulmuştur.

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, verileri elde etmek üzere Demir (2002) tarafından “Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”ni araştırmak için geliştirilen İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği” gerekli izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler ile yöneticilere iş arkadaşlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini önemseyip önemsemediği sorulmuştur. İkinci bölümde ise 12 boyut ve 40 maddeden oluşan ölçek maddeleri yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlar; görüş birliği taktiği, övgü taktiği, örnek olma taktiği, yardım isteme taktiği, niteliklerini tanıtmaya taktiği, yıldırma taktiği, vurgulama taktiği, mazeret bildirme taktiği, meşrulaştırma taktiği, özür dileme taktiği, engel koyma taktiği, yadsıma taktiğini şeklinde sıralanmıştır. Ölçek likert türünde beşli dereceleme şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeklerin uygulanması için İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alındıktan sonra il, ilçe ve köylerdeki okullardan veriler toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Öğretmen ve yönetici görüşlerinden elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Analiz yapılırken, grupların karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için scheffe testi yapılmıştır. Verilerin homojen dağılmadığı durumlarda ise ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi, ikiden fazla görüşün karşılaştırıldığı durumlarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine ilişkin izlenimleri önemseme durumları ile eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalıştığı yerleşim birimi, kurum görevi değişkenlerine göre yapılan analizler ve bu analizlerden elde edilen yorumlara yer verilmiştir. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendilerine ilişkin izlenimleri önemseyip önemsememe durumlarına göre yapılan t-test sonucu Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre t-testi Sonuçları

Gruplar	N	X	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
2. Övgü Taktiği								
Evet	86	4.05	.815	114	.127	.722	.584	.560
Hayır	30	3.95	.865					
3. Örnek Olma Taktiği								
Evet	86	3.69	.562	114	3.703	.559	.794	.429
Hayır	30	3.60	.519					
4. Yardım İsteme Taktiği								
Evet	86	3.33	.703	114	3.703	.057	-.209	.835
Hayır	30	3.36	.528					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği								
Evet	86	2.98	.543	114	.000	.985	-.081	.936
Hayır	30	2.99	.493					
6. Yıldırma Taktiği								
Evet	86	2.51	.631	114	.165	.685	.658	.512
Hayır	30	2.42	.666					
7. Vurgulama Taktiği								
Evet	86	2.43	.746	114	.169	.682	-2.488	.014
Hayır	30	2.83	.756					
8. Mazeret Bildirme Taktiği								
Evet	86	2.86	.894	114	1.355	.247	-.435	.664
Hayır	30	2.94	.783					
9. Mesrulaştırma Taktiği								
Evet	86	3.54	.679	114	2.288	.133	.456	.649
Hayır	30	3.47	.893					
10. Özür Dileme Taktiği								
Evet	86	2.93	.701	114	.176	.676	-.170	.865
Hayır	30	2.95	.709					
11. Engel Koyma Taktiği								
Evet	86	2.39	.903	114	.022	.882	.541	.589
Hayır	30	2.28	.865					
12. Yadsıma Taktiği								
Evet	86	3.45	.933	114	.392	.533	.137	.891
Hayır	30	3.43	.773					

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendilerine ilişkin izlenimleri önemseme durumuna göre yapılan analizler incelendiğinde; **Övgü Taktiği** alt boyutuna ilişkin ortalamaların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu alt boyuta evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $X=4,05$ hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ise $X=3,95$ 'dir. Her iki görüşte de katılımın çok sık düzeyde olduğu, ancak evet diyen yönetici görüşlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum izlenimleri önemseyen yöneticilerin övgü taktiğini hayır diyen yöneticilere göre daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir. Ortalamaların yüksek olduğu diğer bir alt boyut ise **Örnek Olma Taktiği**'dir. Bu alt boyuta evet ($X=3,69$) ve hayır ($X=3,60$) diyen yöneticilerin çok sık düzeyde katıldıkları görülmüştür. Ayrıca evet görüşüne sahip yöneticilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre izlenimleri önemseyen yöneticilerin önemsemeyenlere göre daha fazla örnek olmaya çalıştığı söylenebilir. Düşük ortalamaya sahip **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna evet diyen yöneticiler ile ($X=2,39$) hayır diyen yöneticilerin ($X=2,28$) çok nadir düzeyde katıldıkları görülmüştür. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna ise evet ($X=2,51$) diyen yöneticiler ile hayır ($X=2,42$) diyen yöneticilerin yine çok nadir düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu bulgu, hem evet hem de hayır diyen yöneticilerin yıldırma taktiğini benzer oranda kullandığını göstermektedir. **Görüş**

Birliğı Taktiğı alt boyutuna ilişkin yapılan levne testi sonucuna göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu nedenle Mann Whitney U testi yapılması uygun görülmüştür. Bu boyuta ilişkin sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre MWU Testi Sonuçları

Gruplar	N	X	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort.
1.Görüş Birliğı Taktiğı											
Evet	86	3.04	.846	114	8.729	.004	-.395	.693	1225.000	.679	57.74
Hayır	30	3.11	.482								60.67

Görüş Birliğı Taktiğı alt boyutuna evet diyen yöneticiler ile ($X=3,04$) hayır diyen yöneticilerin ($X=3,11$) ara sıra düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Hayır diyen yönetici görüşleri daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu bulgu hayır diyen yöneticilerin görüş birliğı taktiğini evet diyenlere göre daha fazla kullandığını göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, hayır diyen yöneticilerin ortalaması evet diyen yöneticilerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimine ilişkin görüşlerini eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırmak amacıyla bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	N	X	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
1.Görüş Birliğı Taktiğı								
Önlisans	22	2.89	.730	114	1.088	.229	-1.151	.252
Lisans	94	3.10	.774					
2. Övgü Taktiğı								
Önlisans	22	3.81	.679	114	.130	.719	-1.351	.179
Lisans	94	4.08	.518					
3. Örnek Olma Taktiğı								
Önlisans	22	3.57	.679	114	3.155	.078	-.909	.365
Lisans	94	3.69	.518					
4. Yardım İsteme Taktiğı								
Önlisans	22	3.46	.557	114	1.741	.190	.954	.342
Lisans	94	3.31	.682					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiğı								
Önlisans	22	2.97	.545	114	.089	.765	-.075	.940
Lisans	94	2.98	.527					
6. Yıldırma Taktiğı								
Önlisans	22	2.39	.622	114	.236	.628	-.769	.443
Lisans	94	2.51	.644					
7. Vurgulama Taktiğı								
Önlisans	22	2.78	.864	114	.639	.426	1.698	.092
Lisans	94	2.48	.734					
8. Mazeret Bildirme Taktiğı								
Önlisans	22	2.92	1.04	114	2.524	.115	.235	.815
Lisans	94	2.87	.823					
9. Meşrulaştırma Taktiğı								
Önlisans	22	3.55	.844	114	.057	.812	.203	.840
Lisans	94	3.52	.714					
10. Özür Dileme Taktiğı								
Önlisans	22	3.09	.555	114	2.095	.151	1.148	.253
Lisans	94	2.90	.728					
11. Engel Koyma Taktiğı								
Önlisans	22	2.36	.931	114	.000	.992	-.008	.994
Lisans	94	2.36	.886					
12. Yadsıma Taktiğı								
Önlisans	22	3.52	.944	114	.236	.628	.408	.684
Lisans	94	3.43	.883					

Yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin yöneticilerin eğitim düzeyine göre karşılaştırıldığında alt boyutların bütününde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. **Övgü Taktiğı** alt

boyutuna ilişkin ortalamaların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu alt boyutta lisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması $X=4,08$ önlisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması ise $X=3,95$ 'dir. Bu bulgu lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre öğretmenleri daha fazla övdüğü şeklinde yorumlanabilir. **Örnek Olma Taktiği** alt boyutuna ise lisans mezunu ($X=3,69$) ve önlisans mezunu ($X=3,57$) yöneticilerin çok sık düzeyde katıldıkları görülmüştür. Dolayısıyla lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre daha fazla örnek olmaya çalıştıkları söylemek mümkündür. **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna hem lisans ($X=2,36$) hem de ön lisans ($X=2,36$) mezunu olan yöneticilerin çok nadir düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu durumun eğitim durumuna göre yöneticilerin engel koyma taktiğini kullanmalarında değişiklik olmadığı şeklinde yorumlanabilir. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna ise lisans ($X=2,51$) mezunu yöneticiler ile önlisans ($X=2,39$) mezunu yöneticilerin çok nadir düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu bulguya göre lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre yıldırma taktiğini daha fazla kullandığı söylenebilir. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerinin kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	X	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
1.Görüş Birliği Taktiği										
1-5 yıl	45	3.04	.770	Grup. Ar.	4.211	3	1.404	2.474	.065	-
6-10 yıl	22	3.22	.765	Grup. İçi	63.548	112	.567			
11-15 yıl	25	3.26	.732	Toplam	67.759					
16+yıl	24	2.73	.728							
Levene: .184 p=.907										
2. Övgü Taktiği										
1-5 yıl	45	4.17	.747	Grup. Ar.	1.897	3	.632	.925	.431	-
6-10 yıl	22	3.86	.984	Grup. İçi	76.543	112	.683			
11-15 yıl	25	4.05	.743	Toplam	78.440					
16+yıl	24	3.90	.892							
Levene: 1.737 p=.163										
3. Örnek Olma Taktiği										
1-5 yıl	45	3.55	.586	Grup. Ar.	1.176	3	.392	1.300	.278	-
6-10 yıl	22	3.79	.476	Grup. İçi	33.792	112	.302			
11-15 yıl	25	3.66	.415	Toplam	34.968					
16+yıl	24	3.77	.652							
Levene: .888 p=.450										
4.Yardım İsteme Taktiği										
1-5 yıl	45	3.27	.762	Grup. Ar.	1.706	3	.569	1.313	.274	-
6-10 yıl	22	3.20	.595	Grup. İçi	48.501	112	.433			
11-15 yıl	25	3.41	.563	Toplam	50.207					
16+yıl	24	3.54	.583							
Levene: .1.448 p=.233										
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği										
1-5 yıl	45	2.88	.484	Grup. Ar.	1.011	3	.337	1.212	.309	-
6-10 yıl	22	3.00	.449	Grup. İçi	31.150	112	.278			
11-15 yıl	25	3.13	.559	Toplam	32.162					
16+yıl	24	3.01	.627							
Levene: 1.180 p=.321										
6. Yıldırma Taktiği										
1-5 yıl	45	2.38	.585	Grup. Ar.	2.524	3	.841	2.120	.102	-
6-10 yıl	22	2.72	.639	Grup. İçi	44.460	112	.397			
11-15 yıl	25	2.60	.659	Toplam	46.984					
16+yıl	24	2.34	.670							
Levene: .659 p=.579										
7. Vurgulama Taktiği										
1-5 yıl	45	2.44	.758	Grup. Ar.	3.684	3	1.228	2.156	.097	-
6-10 yıl	22	2.43	.594	Grup. İçi	63.796	112	.570			
11-15 yıl	25	2.88	.763	Toplam	67.479					
16+yıl	24	2.45	.861							
Levene: .885 p=.451										

8. Mazeret Bildirme Taktiği										
1-5 yıl	45	2.77	.849	Grup. Ar.	1.991	3	.664	.885	.451	-
6-10 yıl	22	3.12	.780	Grup. İçi	84.032	112	.750			
11-15 yıl	25	2.94	.743	Toplam	86.023					
16+yıl	24	2.80	1.067							
Levene: 1.526 p=.212										
9. Meşrulaştırma Taktiği										
1-5 yıl	45	3.47	.678	Grup. Ar.	.566	3	.189	.342	.795	-
6-10 yıl	22	3.56	.752	Grup. İçi	61.905	112	.553			
11-15 yıl	25	3.47	.682	Toplam	62.471					
16+yıl	24	3.64	.889							
Levene: 1.166 p=.326										

Tablo 4'ün Devamı										
Kıdem	N	X	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
10. Özur Dileme Taktiği										
1-5 yıl	45	2.75	.629	Grup. Ar.	2.497	3	.832	1.729	.165	-
6-10 yıl	22	3.01	.629	Grup. İçi	53.930	112	.482			
11-15 yıl	25	3.04	.640	Toplam	56.427					
16+yıl	24	3.09	.883							
Levene: 1.074 p=.363										
12. Yadsıma Taktiği										
1-5 yıl	45	3.44	.847	Grup. Ar.	.570	3	.190	.234	.872	-
6-10 yıl	22	3.59	.717	Grup. İçi	90.919	112	.812			
11-15 yıl	25	3.40	1.06	Toplam	91.489					
16+yıl	24	3.39	.966							
Levene: 2.113 p=.103										

İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde; **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılaşmaya rastlanırken diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. **Övgü Taktiği** alt boyutuna ilişkin yöneticilerin ($X_{1-5 \text{ yıl}}=4,17$; $X_{6-10 \text{ yıl}}=3,86$; $X_{11-15 \text{ yıl}}=4,05$; $X_{16+yıl}=3,90$) çok sık düzeyde katıldığı görülmüştür. Buna göre, övgü taktiğini en fazla kullanan yöneticilerin 1-5 yıl, en az kullanan yöneticilerin ise 6-10 yıl kıdeme sahip olduğu söylenebilir. **Örnek Olma Taktiği** alt boyutuna ilişkin yöneticilerin ($X_{1-5 \text{ yıl}}=3,55$; $X_{6-10 \text{ yıl}}=3,79$; $X_{11-15 \text{ yıl}}=3,66$; $X_{16+yıl}=3,77$) çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. Dolayısıyla örnek olma taktiğini en fazla kullanan yöneticilerin 6-10 yıl, en az kullanan yöneticilerin ise 1-5 yıl kıdeme sahip olduğu söylenebilir. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna göre 1-5 yıl ($X=3,27$), 11-15 yıl ($X=3,41$) ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler çok nadir düzeyde görüş bildirirken; 6-10 yıl kıdeme sahip ($X=3,54$) yöneticilerin ise ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler yıldırma taktiğini gruplar arasında en az düzeyde kullanırken; 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler ise en üst düzeyde kullandığı söylenebilir. **Vurgulama Taktiği** alt boyutunda ise 1-5 yıl ($X=2,44$), 6-10 yıl ($X=2,43$) ve 16 yıl ve üzeri ($X=2,45$) kıdeme sahip yöneticilerin çok nadir düzeyde görüş belirttiği görülmektedir; 11-15 yıl ($X=2,88$) kıdeme sahip yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yöneticilerin kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Kıdemine Göre KWH Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
11. Engel Koyma Taktiği						
1-5 yıl	45	58.71	3	.485	.922	-
6-10 yıl	22	58.30				
11-15 yıl	25	61.64				
16+yıl	24	55.02				

KWH testi sonucuna göre **Engel Koyma Taktiği** alt boyutunda kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır (KWH= .485, $p < .05$). Grup sıra ortalamaları dikkate

alındığında, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin engel koyma taktiği algıları en yüksek değerde iken; 16 yıl ve üzerinde görev yapmış yöneticilerin algıları ise en düşük değerdedir. Kurumlarındaki görev değişkenine göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerine ait görüşlerini karşılaştırmak amacıyla bağımsız gruplar t-Testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	N	X	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
1.Görüş Birliği Taktiği								
Müdür	44	3.15	.624	114	2.667	.105	.968	.335
Müdür Yardımcısı	72	3.00	.842					
2. Övgü Taktiği								
Müdür	44	4.12	.814	114	.059	.809	.991	.324
Müdür Yardımcısı	72	3.97	.833					

Tablo 6'nın Devamı								
Gruplar	N	X	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
3. Örnek Olma Taktiği								
Müdür	44	3.75	.521	114	.055	.816	1.240	.217
Müdür Yardımcısı	72	3.61	.566					
4. Yardım İsteme Taktiği								
Müdür	44	3.55	.618	114	.464	.497	2.700	.008
Müdür Yardımcısı	72	3.21	.658					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği								
Müdür	44	3.08	.533	114	.024	.877	1.608	.111
Müdür Yardımcısı	72	2.92	.520					
6. Yıldırma Taktiği								
Müdür	44	2.52	.603	114	1.030	.312	.449	.654
Müdür Yardımcısı	72	2.46	.663					
7. Vurgulama Taktiği								
Müdür	44	2.53	.758	114	.136	.713	-1.09	.914
Müdür Yardımcısı	72	2.54	.775					
8. Mazeret Bildirme Taktiği								
Müdür	44	2.90	.875	114	.122	.728	.233	.816
Müdür Yardımcısı	72	2.87	.864					
9. Meşrulaştırma Taktiği								
Müdür	44	3.44	.839	114	2.850	.094	-0.903	.368
Müdür Yardımcısı	72	3.57	.668					
10. Özür Dileme Taktiği								
Müdür	44	2.96	.700	114	.000	.992	.394	.694
Müdür Yardımcısı	72	2.91	.704					
11. Engel Koyma Taktiği								
Müdür	44	2.38	.956	114	.388	.535	.202	.841
Müdür Yardımcısı	72	2.35	.855					
12. Yadsıma Taktiği								
Müdür	44	3.40	.960	114	1.273	.262	-0.409	.683
Müdür Yardımcısı	72	3.47	.853					

Okul yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin yöneticilerin görev değişkenine göre karşılaştırıldığında; **Övgü Taktiği** alt boyutunda müdür (X=4,12) ve müdür yardımcıları (X=3,97) çok sık düzeyde görüş bildirmişlerdir. Buna göre müdürlerin, öğretmenlerini müdür yardımcılarında daha fazla övdüğü söylenebilir. **Örnek Olma** alt boyutunda yine müdür (X =3,75) ve müdür yardımcılarının (X =3,61) çok sık düzeyde görüş bildirdikleri görülürken, **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna müdür ve müdür yardımcılarının çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür (X_{Müdür}=2,38; X_{Müdür Yard.}=2,35). Bu bulgu müdür ve müdür yardımcılarının engel koyma taktiğini nadiren kullandığını göstermektedir. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna yine müdür ve müdür yardımcılarının çok nadir düzeyde görüş bildirdiği görülmüştür (X_{Müdür}=2,52; X_{Müdür Yard.}=2,46). Bu

bulgu ile müdürlerin çalışanlarını yıldırmaya yönelik davranışları müdür yardımcılarına göre daha fazla sergilediği söylenebilir. İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görev yeri değişkenine göre kullandığı izlenim yönetimi taktiklerine ait Varyans Analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Yerleşim Yeri	N	X	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
1.Görüş Birliği Taktiği										
İl Merkezi	55	3.95	.837	Grup. Ar.	1.331	2	.666	1.132	.326	-
İlçe	39	3.17	.700	Grup. İçi	66.428	113	.588			
Köy	22	3.13	.687	Toplam	67.759					
Levene: .959 p=.386										
2. Övgü Taktiği										
İl Merkezi	55	3.83	.867	Grup. Ar.	4.369	2	2.185	3.333	.039	1-2
İlçe	39	4.24	.786	Grup. İçi	74.071	113	.655			
Köy	22	4.15	.687	Toplam	78.440					
Levene: 2.008 p=.139										
3. Örnek Olma Taktiği										
İl Merkezi	55	3.66	.591	Grup. Ar.	.071	2	.035	.114	.892	-
İlçe	39	3.69	.427	Grup. İçi	34.898	113	.309			
Köy	22	3.62	.656	Toplam	34.968					
Levene: 1.689 p=.189										
4.Yardım İsteme Taktiği										
İl Merkezi	55	3.42	.659	Grup. Ar.	6.772	2	3.386	8.809	.000	1-3 2-3
İlçe	39	3.51	.601	Grup. İçi	43.435	113	.384			
Köy	22	2.85	.543	Toplam	50.207					
Levene: .481 p=.619										
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği										
İl Merkezi	55	2.85	.543	Grup. Ar.	1.937	2	.968	3.620	.030	1-3
İlçe	39	3.06	.478	Grup. İçi	33.224	113	.267			
Köy	22	3.17	.514	Toplam	32.161					
Levene: .041 p=.960										
6. Yıldırma Taktiği										
İl Merkezi	55	2.46	.680	Grup. Ar.	.116	2	.058	.140	.869	-
İlçe	39	2.49	.643	Grup. İçi	46.868	113	.415			
Köy	22	2.54	.539	Toplam	46.984					
Levene: 1.810 p=.168										
7. Vurgulama Taktiği										
İl Merkezi	55	2.59	.813	Grup. Ar.	.465	2	.232	.392	.677	-
İlçe	39	2.45	.762	Grup. İçi	67.015	113	.593			
Köy	22	2.56	.661	Toplam	67.479					
Levene: .152 p=.859										
8. Mazeret Bildirme Taktiği										
İl Merkezi	55	2.85	.946	Grup. Ar.	.574	2	.287	.380	.685	-
İlçe	39	2.84	.894	Grup. İçi	85.449	113	.756			
Köy	22	3.03	.562	Toplam	86.023					
9. Meşrulaştırma Taktiği										
İl Merkezi	55	3.67	.755	Grup. Ar.	3.472	2	1.736	3.325	.040	1-3
İlçe	39	3.50	.712	Grup. İçi	59.000	113	.522			
Köy	22	3.20	.648	Toplam	62.471					
Levene: 1.359 p=.261										

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları yerleşim birimine göre **Övgü Taktiği, Yardım İsteme Taktiği, Niteliklerini Tanıtma Taktiği, Meşrulaştırma Taktiği** alt boyutlarında görüşler arasında anlamlı farklılık görülürken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Anlamlı farklılık görülen **Övgü Taktiği alt** boyutunda yapılan scheffe testi sonucunda, farklılaşmanın il ve ilçe merkezleri grupları arasında olduğunu saptanmıştır. Gruplara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, il merkezindeki yöneticilerin X=3,83 ile çok sık düzeyinde görüş belirtirken; ilçe merkezlerindeki yöneticilerin de X=4,24 ile her zaman düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Bunun yanında köylerdeki yöneticilerin ise $X = 4,15$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile ilçe merkezlerindeki yöneticilerin övgü taktiğini diğer gruplara göre daha fazla kullandığı söylenebilir. **Yardım İsteme Taktiği** alt boyutuna ilişkin scheffe testi sonucunda, köyler ve il merkezi ile ilçe merkezleri grupları arasında farklılık olduğunu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, köylerde görev yapan yöneticiler ($X=2,85$) ara sıra düzeyinde görüş bildirirken; il merkezindeki yöneticiler ($X=3,42$) ile ilçe merkezlerindeki yöneticilerin ($X=3,51$) çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Buna göre, köylerde çalışan yöneticiler, il merkezi ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticilere göre yardım isteme taktiğini daha az kullandıkları söylenebilir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği** alt boyutuna ilişkin scheffe testi sonucunda, farklılığın il merkezi ile köy grupları arasında olduğunu belirlenmiştir. Bu boyuta ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, il merkezinde görev yapan yöneticilerin ($X=2,85$), ilçe merkezlerindeki yöneticilerin ($X = 3,06$) ve köylerde görev yapan yöneticilerin ($X=3,17$) ara sıra düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgu ile köylerde görev yapan yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek oranda görüş bildirdiği anlaşılmaktadır. Bu boyuta en düşük oranda görüş bildiren grup ise il merkezindeki yöneticilerdir. **Meşrulaştırma Taktiği** alt boyutunda ise scheffe testi sonucunda, farklılığın il merkezi ile köy grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu boyuta ait ortalamalar incelendiğinde, il merkezinde görev yapan yöneticilerin ($X=3,67$) çok sık düzeyinde görüş belirtirken, köylerdeki yöneticilerin ($X=3,20$) ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği saptanmıştır. İlçe merkezlerinde görev yapan yöneticiler ise ($X=3,50$) çok sık seviyesinde görüş belirtmiştir. Buna göre, meşrulaştırma taktiğini en çok il merkezinde görev yapan yöneticilerin, en az ise köylerdeki yöneticilerin kullandığı söylenebilir. İlköğretim kurum yöneticilerinin görev yeri değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilen boyutlara yönelik yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre KWH Testi Sonuçları

Görev Yeri	N	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
10.Özür Dileme Taktiği						
İl Merkezi	55	66.35	2	13.870	.001	1-3 2-3
İlçe	39	60.35				
Köy	22	35.59				
11. Engel Koyma Taktiği						
İl Merkezi	55	63.33	2	2.298	.317	-
İlçe	39	55.21				
Köy	22	52.27				
12. Yadsıma Taktiği						
İl Merkezi	55	51.94	2	4.340	.114	-
İlçe	39	62.90				
Köy	22	67.11				

Özür Dileme Taktiği alt boyutuna yönelik yapılan Kruskal Wallis H analizi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın il merkezindeki yöneticiler ile köylerde görev yapan yöneticiler arasında (1- 3) ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticiler ile köylerde görev yapan yöneticiler (2-3) arasında olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin diğer yerleşim birimi gruplarına göre özür dileme taktiğini daha yüksek düzeyde kullandığı söylenebilir. **Engel Koyma Taktiği** alt boyutu için uygulanan Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasında engel koyma taktiği ile ilgili anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin engel koyma taktiği görüşleri en yüksek değerde iken, köylerdeki yöneticilerin görüşleri ise en düşük seviyededir. Buna göre, ilde görev yapan yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla engel koyma taktiğini kullandığı söylenebilir. **Yadsıma Taktiği** alt boyutu için gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin yadsıma taktiği görüşleri en düşük değerde iken, köylerdeki yöneticilerin görüşleri ise en yüksek değerdedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendilerine ilişkin izlenimleri önemseme durumlarına göre yapılan analizler incelendiğinde; **Övgü Taktiği** alt boyutuna ilişkin ortalamaların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu alt boyuta ilişkin her iki görüşte de katılımın çok sık düzeyde olduğu, ancak evet diyen yönetici görüşlerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum izlenimleri önemseyen yöneticilerin övgü taktiğini hayır diyen yöneticilere göre daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir. Ortalamaların yüksek olduğu diğer bir alt boyut ise **Örnek Olma Taktiği**'dir. Bu alt boyuta evet ve hayır diyen yöneticilerin çok sık düzeyde katıldıkları görülmüştür. Ayrıca evet görüşüne sahip yöneticilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre izlenimleri önemseyen yöneticilerin önemsemeyenlere göre daha fazla örnek olmaya çalıştığı söylenebilir. Düşük ortalamaya sahip **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna evet diyen yöneticiler ile hayır diyen yöneticilerin çok nadir düzeyde katıldıkları görülmüştür. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna ise evet diyen yöneticiler ile hayır diyen yöneticilerin çok nadir düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu bulgu, hem evet hem de hayır diyen yöneticilerin yıldırma taktiğini benzer oranda kullandığını göstermektedir. **Görüş Birliği Taktiği** alt boyutuna evet diyen yöneticiler ile hayır diyen yöneticilerin ara sıra düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Hayır diyen yönetici görüşlerinin daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu bulgu hayır diyen yöneticilerin görüş birliği taktiğini evet diyenlere göre daha fazla kullandığını göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, hayır diyen yöneticilerin ortalaması evet diyen yöneticilerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin eğitim düzeyine göre yapılan analizler incelendiğinde bütün boyutlarda anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. **Övgü Taktiği** alt boyutuna ilişkin ortalamaların daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu alt boyutta lisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması önlisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalamasından daha fazladır. Bu bulgu lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre öğretmenleri daha fazla övdüğü şeklinde yorumlanabilir. **Örnek Olma Taktiği** alt boyutuna ise lisans mezunu ve önlisans mezunu yöneticilerin çok sık düzeyde katıldıkları görülmüştür. Dolayısıyla lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre daha fazla örnek olmaya çalıştıkları söylemek mümkündür. **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna hem lisans hem de ön lisans mezunu olan yöneticilerin çok nadir düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu durumun eğitim durumuna göre yöneticilerin engel koyma taktiğini kullanmalarında değişiklik olmadığını söylemek mümkündür. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna ise lisans mezunu yöneticiler ile önlisans mezunu yöneticilerin çok nadir düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu bulgu lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre yıldırma taktiğini daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin kıdem değişkeni dikkate alınarak elde edilen sonuçlar incelendiğinde; **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılaşmaya rastlanırken diğer alt boyutlarda bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. **Övgü Taktiği** alt boyutuna ilişkin yöneticilerin çok sık düzeyde katıldığı görülmüştür. Buna göre, övgü taktiğini en fazla kullanan yöneticilerin 1-5 yıl, en az kullanan yöneticilerin ise 6-10 yıl kıdeme sahip olduğu söylenebilir. **Örnek Olma Taktiği** alt boyutuna ilişkin yöneticilerin çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. Dolayısıyla örnek olma taktiğini en fazla kullanan yöneticilerin 6-10 yıl, en az kullanan yöneticilerin ise 1-5 yıl kıdeme sahip olduğu söylenebilir. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna göre 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler çok nadir düzeyde görüş bildirirken; 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin ise ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler yıldırma taktiğini gruplar arasında en az düzeyde kullanırken; 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler ise en üst düzeyde kullandığı söylenebilir. **Vurgulama Taktiği** alt boyutunda ise 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin çok nadir düzeyde görüş belirttiği görülürken; 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. KWH testi sonucuna göre **Engel Koyma Taktiği** alt boyutunda kıdem

değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin engel koyma taktiği algıları en yüksek değerde iken; 16 yıl ve üzerinde görev yapmış yöneticilerin algıları ise en düşük değerdedir.

Öte yandan okul yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin görev değişkenine göre incelendiğinde; **Övgü Taktiği** alt boyutunda müdür ve müdür yardımcıları çok sık düzeyde görüş bildirmiştir. Buna göre müdürlerin, öğretmenlerini müdür yardımcılarında daha fazla övdüğü söylenebilir. **Örnek Olma** alt boyutunda da yine müdür ve müdür yardımcılarının çok sık düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür. **Engel Koyma Taktiği** alt boyutuna müdür ve müdür yardımcılarının çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu müdür ve müdür yardımcılarının engel koyma taktiğini nadiren kullandığını göstermektedir. **Yıldırma Taktiği** alt boyutuna yine müdür ve müdür yardımcılarının çok nadir düzeyde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu bulgu ile müdürlerin çalışanlarını yıldırmaya yönelik davranışları müdür yardımcılara göre daha fazla sergilediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları yerleşim birimine göre **Övgü Taktiği, Yardım İsteme Taktiği, Niteliklerini Tanıtma Taktiği, Meşrulaştırma Taktiği** alt boyutlarında görüşler arasında anlamlı farklılık görülürken diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Anlamlı farklılık görülen **Övgü Taktiği alt** boyutunda yapılan scheffe testi sonucunda, farklılaşmanın il ile ilçe merkezleri grupları arasında olduğunu saptanmıştır. Gruplara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, il merkezindeki yöneticilerin çok sık düzeyinde görüş belirtirken; ilçe merkezlerindeki yöneticilerin de her zaman düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bunun yanında köylerdeki yöneticilerin ise çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile ilçe merkezlerindeki yöneticilerin övgü taktiğini diğer gruplara göre daha fazla kullandığı söylenebilir. **Yardım İsteme Taktiği** alt boyutuna ilişkin scheffe testi sonucunda, köyler ve il merkezi ile ilçe merkezleri grupları arasında farklılık olduğunu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, köylerde görev yapan yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirirken; il merkezindeki yöneticiler ile ilçe merkezlerindeki yöneticilerin çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Buna göre, yardım isteme taktiği ile ilgili olarak, köylerde çalışan yöneticiler, il merkezi ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticilere göre yardım isteme taktiğini daha az kullandıkları söylenebilir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği** alt boyutuna ilişkin scheffe testi sonucunda, farklılığın il merkezi ile köy grupları arasında olduğunu belirlenmiştir. Bu boyuta ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, il merkezinde görev yapan yöneticilerin, ilçe merkezlerindeki yöneticilerin ve köylerde görev yapan yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgu ile köylerde görev yapan yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek oranda görüş bildirdiği anlaşılmaktadır. En düşük oranda görüş bildiren grup ise il merkezindeki yöneticilerdir.

Meşrulaştırma Taktiği alt boyutunda ise farklılığın il merkezi ile köy grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu boyuta ait ortalamalar incelendiğinde, il merkezinde görev yapan yöneticilerin çok sık düzeyinde görüş belirtirken, köylerdeki yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği saptanmıştır. İlçe merkezlerinde görev yapan yöneticiler ise çok sık seviyesinde görüş belirtmiştir. Buna göre, meşrulaştırma taktiğini en çok il merkezinde görev yapan yöneticilerin, en az ise köylerdeki yöneticilerin kullandığı söylenebilir. **Özür Dileme Taktiği** alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın il merkezindeki yöneticiler ile köylerde görev yapan yöneticiler arasında ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticiler ile köylerde görev yapan yöneticiler arasında olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin diğer yerleşim birimi gruplarına göre özür dileme taktiğini daha yüksek düzeyde kullandığı ifade edilebilir. **Engel Koyma Taktiği** alt boyutu için uygulanan gruplar arasında engel koyma taktiği ile ilgili anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin engel koyma taktiğine ilişkin görüşleri en yüksek değerde iken, köylerdeki yöneticilerin görüşleri ise en düşük seviyededir. Buna göre, ilde görev yapan yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla engel koyma taktiğini kullandığı söylenebilir. **Yadsıma Taktiği** alt boyutunda ise gruplara arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sıra ortalamaları

dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin yadsıma taktiği görüşleri en düşük değerde iken, köylerdeki yöneticilerin görüşleri ise en yüksek değerdedir.

Tartışma

Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin %74,1'i çalışanlarının kendileri hakkındaki izlenimleri önemsemektedir. Bu araştırmaya paralel olarak, Akgün (2009) tarafından çalışanların izlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaya göre bu oran %81,7 düzeyindedir. Demir'in (2002) öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmaya göre, öğretmen ve yöneticilerin kendileri hakkındaki izlenimleri önemseme oranı %95,1'dir. Bunun yanında, Ünal'dının (2005) emniyet örgütü yöneticilerinin izlenim yönetimi davranışlarını incelemeye yönelik yaptığı araştırma sonucuna göre bu oran %96,3'tür. Buradan hareketle, sektör değişse de bireylerin iletişimde bulunduğu insanlar tarafından nasıl görüldükleri kendileri için oldukça önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar dikkate alındığında ise eğitim yöneticilerinin en az; emniyet yöneticilerinin ise en fazla önemseyen grup olduğu dikkat çekicidir.

Sosyal hayatta insanlar, olumlu davranışa karşı olumlu davranışla karşılık vermektedirler. Eğer bir kişi size iltifatta bulduysa, sizin de o kişiyi övmeniz yüksek düzeyde beklenmektedir. Örgütsel ortamlarda ise övgünün kullanımı genel olarak alt kademelerden üst kademelere doğru azalmaktadır (Vecchio ve Appelbaum, 1995: 324, akt. Appelbaum ve Hughes, 1988: 86). Bingöl iline yönelik yapılan bu araştırmaya göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin araştırma kapsamındaki tüm değişkenlere göre en fazla "Övgü Taktiği"ni kullandığı saptanmıştır. Bu araştırma ile Ünal'dı (2005) tarafından emniyet yöneticilerinin izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucuna göre emniyet yöneticileri de en fazla "övgü taktiği" kullanmaktadırlar. Ancak yaptığımız araştırma sonucu ile Gardner (1988) tarafından 36 okul müdürünün izlenim yönetimi üzerine Florida'da yapılan araştırma sonucu uyuşmamaktadır. Araştırma sonucu, okul müdürlerinin en fazla "kendini tanıtmaya taktiği" kullandıklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim kurum yöneticilerinin tüm değişkenlere göre en az "Yıldırma Taktiği" ve "Engel Koyma Taktiği"ni kullandığı görülmektedir. Bu araştırma ile paralel olmayan Tatar'ın 2006'da Kara Kuvvetleri'nde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, subayların en az kullandığı taktiklerin "kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma" ve "kendine acındırmaya çalışma" taktiği olduğu belirlenmiştir. Ünal'dı (2005) da benzer sonuç elde ederek emniyet yöneticilerinin en az "engel koyma" ve "vurgulama" taktiğini kullandığı sonucuna ulaşmıştır.

Öneriler

1. Öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticiler ile önlisans mezunu yöneticilerin yardım isteme taktiğini diğer gruplardan daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, lider konumunda bulunan yöneticilerin mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

2. Sosyal hayatta davranışların temelini oluşturan izlenim yönetimi taktikleri aynı zamanda okul iklim ve kültürünü de etkilemektedir. Okullarda olumlu iklim ve kültürü oluşturmada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Okullardaki bu olumlu hava, öğretmenlerin performansını arttırmakta ve dolaylı olarak da öğrenci başarısını beraberinde getirmektedir. Bu sebepten dolayı yöneticiler için izlenim yönetimi kullanılarak örgüt iklimini geliştirmeye yönelik iletişim becerileri üzerine seminerler düzenlenebilir.

Kaynakça

Akgün, T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Appelbaum, S.H., Hughes, B. (1998). Ingratiation As A Political Tactic: Effects Within The Organizations. *Management Decision*. 36(2), 85-95.

Cable, D.M. and Judge, T.A. (2003). Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style. *Journal of Organizational Behavior*, 24.

Castro, M. and Martins, N. (2010). The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1).

Demir, K. (2002). *Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gardner, W.L. and Martinko, M.J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14(2).

Gardner, W.L. and Avolio, B.J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*. 23(1).

Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Social Sciences Research Centre. Edinburgh: The Bateman Press.

Gül, H. (2008). Organisational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(1).

Johnson, T.W., Francis, S.K. and Burns, L.D. (2007). Appearance Management Behavior and The Five Factor Model of Personality. *Clothing & Textiles Research Journal*, 25(3), 230-243.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Leary, M.R. (1996). *Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*. Boulder: Westview Press.

Mahal, P.K. (2009). Organisational Culture and Organisational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10).

Rusbult, C. E. and Reis, H. T. (2004). Relationship Science: A Casual and Somewhat Selective Review. In Reis, H. T., & Rusbult, C. E. (Eds.). *Close Relationships: Key Readings in Social Psychology* (pp. 1-20). New York: Psychology Press.

Sallot, L.M. (2002). What the Publice Thinks About Public Relations: An Impression Management Experiment. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 79(1).

Tatar, İ. (2006). *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ünalı, S. (2005). *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Valentine, J. (1981). Audit of Administrator Communication: Instrumentation for Researcher and Practitioner. *Peabody Journal of Education*, 59(1,) 1-10.