

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİ YORDAYAN BİR FAKTÖR: POLİTİK BECERİLER¹

A FACTOR THAT PREDICTOR LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS: POLITICAL SKILLS

Mustafa ÖZGENEL²

Abdullah NAİR³

Başvuru Tarihi: 29.10.2019 Yayına Kabul Tarihi: 30.04.2020 DOI: 10.21764/mauefd.639626

(Araştırma Makalesi)

Özet: Bu araştırma, kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ve okul müdürlerinin politik becerilerinin, liderlik stillerini yordayıp yordamadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nicel araştırma yöntemine ve ilişkisel tarama modeline göre yürütülmüştür. Araştırma 2017-2018 eğitim-güneyöğretim yılında yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken, küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak 593 öğretmen katılmıştır. Araştırmada Bilgi Formu, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği ve Politik Beceriler Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin “dönüşümcü liderlik stilleri yüksek düzeyde” tespit edilirken, okul müdürlerinin politik becerileri “ortalamanın üzerinde” çıkmıştır. Okul müdürlerinin politik becerileri ile sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunurken; politik becerileri ile dönüşümcü liderlik stili arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Okul müdürlerinin politik becerileri, dönüşümcü liderlik stilini ($R^2=.616$), sürdürümcü liderlik stilini ($R^2=.170$) ve serbest bırakıcı liderlik stilini ($R^2=.356$) anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Okul müdürü, liderlik, liderlik stilleri, politik beceri*

Abstract: This study aims to examine the relationship between school principals' political skills and leadership styles according to the perceptions of teachers working in public schools and whether school principals' political skills predict leadership styles. The research was carried out according to quantitative research method and relational survey model. The research was carried out in the academic year 2017-2018. The universe of the research consists of teachers working at different school levels affiliated to Tekirdağ Provincial Directorate of National Education. While determining the sample of the research, cluster sampling method was used. 593 teachers voluntarily participated in the study. In the research, Information Form, School Principals Leadership Styles Scale and Political Skills Scale were used. Correlation and regression analyzes were used in the analysis of the data. As a result of the analysis, while the "transformational leadership styles of the school principals are determined at a high level" according to the perceptions of the teachers, the political skills of the school principals are "above average". While there is a moderate and negative relationship between the political skills of school principals and transactional and laissez faire leadership styles; A high level and positive relationship was found between political skills and transformational leadership style. It was found that school principals significantly predicted political skills, transformational leadership style ($R^2=.616$), transactional leadership style ($R^2=.170$) and laissez faire leadership style ($R^2=.356$).

Keywords: *School principal, leadership, leadership styles, political skill*

¹ Bu çalışma, Abdullah Nair'in Dr. Mustafa Özgenel danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, İstanbul-Türkiye, mustafa.ozgenel@izu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0002-7276-4865

³ Hayrablo İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Hayrablo-Tekirdağ, abdullahnair@hotmail.com, ORCID NO: 0000-0002-3182-5676

Giriş

Bir ülkenin sosyal, kültürel, bilimsel ve ekonomik kalkınmasında en önemli katkıyı yapan unsur şüphesiz eğitimidir. Toplumların değişen ve sürekli gelişen bir dünya düzeninde ayakta kalabilmesi, çağın gereklerine göre refah seviyelerini yükseltebilmesi ve küreselleşen bu yeni düzende kendini kabul ettirebilmesi ancak eğitimle mümkün gözükmemektedir (Kalfa, 2006). Eğitim denildiğinde herkesin aklına gelen ilk yer okullardır. Okullar eğitim sisteminin en temel birimleridir. Seyyar ve Genç'in (2010) ifadesiyle okullar, toplumların geleceğini inşa eden eğitim örgütleridir. Okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulaşabilmesi etkili bir yönetime, başka bir ifadeyle okulların etkili bir şekilde yönetilmesi büyük oranda okul yöneticilerine bağlıdır. Bunun içinde okul müdürlerinin lider olarak yetiştirilmeleri (Turan ve Bektaş, 2014) ve okul müdürlerinin de okullarını bir lider olarak yönetmesi gerekmektedir. Yönetim ve yöneticilik terimleri dilimizde idare, sevk eden, idareci ve müdür gibi kavramların karşılığı olarak kullanılmaya gelmiştir (Koçel, 2013). Yönetim, liderlik ve idare kavramları birbirleri ile örtüşen ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar (Gedikoğlu, 2015) olmasına rağmen, yönetici ve lider, farklı rol, davranış ve özellikler vurgulanarak tanımlanan kavramlardır (Turan ve Bektaş, 2014).

Yönetici, örgütlerin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde eşgüdümleyen (Sağır, 2018), kısa vadeli ve düşük riskli sonuçlara odaklanan, var olan düzeni korumaya ve verimliliği artırmaya çalışan kişidir. Lider ise esnekliğe, yenilikçiliğe ve adaptasyona değer veren; insanlara ve ekonomik sonuçlara önem veren ve hedefleri ve stratejileri konusunda uzun vadeli bir perspektife sahip olan kişidir (Yukl, 2010). Bolman ve Deal'e (2013) göre lider ve yönetici kavramları arasında farklılık olsa da her ikisi de örgüt için önemlidir. Başka bir ifadeyle yönetici, liderin etkileme gücüne, lider de etkileme gücünün devam etmesi için yöneticinin özelliklerine sahip olması gerekir.

Yukl'a (2018) göre liderlik kuramları ve araştırmacıların çoğunluğu lider olarak tanımladıkları insanların özelliklerine ve davranışlarına odaklanarak liderliği bir etkileme süreci olarak görmüşlerdir. Ancak, liderliğin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen bu kuramlar liderliği tam olarak açıklayamamıştır. Bu nedenle, araştırmacılar liderlik sürecini etkileyen durumsal unsurlara odaklanmış (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013) ve farklı liderlik yaklaşımları ileri sürmüşlerdir (Güney, 2015). Burns (1978) ve Bass'ın (1985)

katkılarıyla geliştirilen “Tam Boyutlu Liderlik Modeli’de (Full Range of Leadership Model)” bu yaklaşımlardan biridir (Yukl, 2018).

Tam Boyutlu Liderlik Modeli’nde üç farklı liderlik stili tanımlanmıştır. Bu stiller, bu araştırmada da ele alınan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleridir. Bass’a (2000) göre dönüşümcü liderlik, örgütlerde dönüşümü gerçekleştirebilecek olan yeni liderlik paradigmasıdır. Dönüşümcü liderler, mevcut durumu sürdüren sürdürümcü liderlere göre daha çok değişime istekli ve hazır durumda olan liderlerdir. Yukl’a (2018) göre dönüşümcü liderler, takipçilerini motive eder. Lider ile izleyenleri arasında aşırı güven ilişkisi vardır ve lider izleyenlerin öz-yeterliliklerinin gelişmesini sağlayarak performanslarını yükseltir. Dönüşümcü liderlik stili dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, liderin üst düzey idealler ve etik değerlere odaklandığı eylemlerini ve karizmasını ifade eden *atfedilen idealleştirilmiş etki*dir. İkincisi, liderin örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerine anlam ve anlayış sağlayan, meydan okuma cesareti ve *ilham veren motivasyondur*. Üçüncüsü, liderin, takipçilerine güç sorunlara çözüm bulmalarını, yaratıcılıklarını kullanmalarını ve yeniliklere teşvik eden *entelektüel uyarı*dır. Dördüncüsü ise lider, üyelerinin ihtiyaçlarını gözetir, gelişimlerini destekler ve onlara rehberlik eden *bireyselleştirilmiş önem* boyutudur (Avolio ve Bass, 2002a; Bass, 1999).

Sürdürümcü liderler, işgörenleri dışsal, ekonomik ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi ödüllerle güdülemeye çalışır, ödül ve disiplinle şartlı iyileştirme, olumlu aktif ile olumsuz pasif beklentilere göre bir yönetsel davranış sergilerler (Şahin, 2005). *Koşullu ödül* boyutunda, lider takipçinin ödülü hangi şartları yerine getirirse alabileceğini açıklar. *Aktif beklentiyle yönetim* boyutunda, lider takipçilerinin performanslarını çok yakından sıkı bir şekilde takip eder ve denetler. Hedef performans karşılanmadığında düzeltici önlemler alır. *Pasif beklentiyle yönetim* boyutunda, lider, hatalar amaçların gerçekleşmesini engellediğinde ve problemler gerçekleştiğinde önlem alır. Sorunlar ortaya çıkmadan durumlara veya olaylara müdahale etmez (Avolio ve Bass, 2002a; Bass, 1999). Yine farklı bir liderlik stili olarak tanımlanan serbestlik tanıyan liderlik stili adından da anlaşılacağı üzere işe karışmayan ve işten kaçınan liderlik stilini ifade etmektedir (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009). Tam serbestlik tanıyan liderler, takipçilerine demokratik liderlerden daha fazla serbestlik tanırlar. Bu tarz liderler, gruba ve örgüte karışmazlar, sorumluluk almazlar ve karar vermekten kaçınırlar (Türkmen, 1996).

Liderlerin, bir örgütü belirlenen hedeflere göre yönetmesi ve takipçilerini eyleme geçirmesi için güçlü bir ikna etme kabiliyetine (Eren, 1993) ve politik becerilere sahip olması gerekir. Çünkü, insanlar hayatta kalabilmek, amaçlarına ulaşabilmek, çıkarlarını koruyabilmek, istediklerini elde edebilmek amacıyla diğer insanlarla daima bir mücadele içinde olabilirler. Bu mücadelede sürecinde çoğu zaman çıkarlarını koruyabilmek adına politik davranışlara başvururlar (Bursalı, 2008). Bu anlamda liderler de örgütlerini amaçlarına ulaştırma ve etkili bir şekilde yönetmek için zaman zaman politik davranışlar sergileyebilirler. Hatta birçok araştırmacı, örgütlerin doğası gereği politik ortamlar olduğu kabul edilmekte ve çeşitli politik oyunların bulunduğu ifade edilmektedir. Birbiri ile rekabet eden çıkar grupları kıt kaynakları, güç birliği ve yetki kullanımı bu örgüt ortamını en iyi karakterize eden unsurlardır (Ferris, Perrewé, Anthony ve Gilmore, 2000).

Atay'a (2010) göre örgütlere kazandırılan politik perspektifler sonucu konu ile ilgili olarak yeni kavramlar ve birçok araştırma ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel politika, politik davranış, politik beceri, politik yeti ve politik niyet gibi kavramlar 1980'li yıllardan sonra alan yazında yerini almaya başlamıştır. Örgüt içinde bir kişinin ya da bir grubun istediği sonuçları elde edebilmek amacıyla bir güç kazanmak, gücü kullanmak ve gücü geliştirmek için girişmiş olduğu faaliyetler, stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar politik beceriler olarak adlandırılır (Varoğlu, 2013). Politik beceriler kavramının literatürde ilk kez 1981 yılında Pfeffer tarafından kullanıldığı görülmektedir. Pfeffer, etkili ve başarılı bir performans için politik becerilere ihtiyaç duyulduğunu ve konunun derinlemesine bilinçli bir şekilde araştırılmasını önermektedir (Akt. Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar ve Douglas, 2005). Politik beceri genel olarak, örgüt içinde başkalarını gözlemlenme ve bilgi edinme, onların davranışlarını etkili bir şekilde anlama yeteneği ve elde edilen bilgiyi, kişisel ya da örgütün hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde başkalarını harekete geçirme yeteneği olarak tanımlamıştır (Ferris vd., 2005; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve Lux, 2007).

Ferris ve diğerlerine (2000) göre politik beceri, etkili iletişim kurmanın ve sosyal farkındalığın birleşmesiyle oluşan kişiler arası bir etkileşim biçimidir. Buradan hareketle politik beceriye sahip kişilerin, örgütte meydana gelen farklı ve değişen durumlara göre davranışlar sergileyen, diğerlerinin tepkilerini anlayarak ve tepkilerini kontrol etmeye ve etkilemeye çalışan kişilerdir (Blickle vd., 2011; Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2007). Bir

başka deyişle politik beceri düzeyi yüksek olan bireyler sosyal durumlarını, davranışlarını farklı durum ve değişen taleplere göre ayarlama kapasitesi ile birleştirerek, samimi görünen, başkalarının tepkilerini etkili bir biçimde hem kontrol edip hem de etkileyerek onlara destek ve güven ilhamı veren, başkalarını cezbeden ve onlara huzurlu ve güvenli bir ortamda bulunma hissi veren, özgüveni yüksek ve sakin kimselerdir. Ayrıca sosyal durumları doğru anlayabilmenin yanında, bu durumları kendi lehine çevirebilecek şekilde davranan insanlardır (Ferris vd., 2005).

Ferris ve diğerlerine (2005) göre örgütsel politika literatürüne yansıyan dört temel boyut bulunmaktadır. Bunlar sosyal zekâ (açıkgözlülük), kişiler arası etki, ağ oluşturma kabiliyeti ve samimi görünmedir (Ferris vd., 2007). *Sosyal Zekâ*: Politik becerilere sahip olan insanlar örgütteki diğer insanları, akıllı ve anlamlı bir şekilde gözlemler. Güçlü bir kavrayış ve yüksek öz benlik bilincine sahiptir, ilişkilerinde yaratıcı ve zeki davranır. Çalışanların performansını değerlendirirken etkileşimde kullanılır. *Kişilerarası Etki*: Politik becerileri yüksek insanlar, örgüt içindeki ve çevrelerindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratan, ince ve inandırıcı bir kişisel kabiliyete sahiptir. Yeni bir duruma uygun davranış sergileyebilir ve kendini yeni duruma alıştıırabilir. Aynı zamanda diğer çalışanları da etkileyerek yeni duruma alıştıırır. *İlişki Ağı Kurma Becerisi*: Politik beceri düzeyi yüksek olan insanlar çok kolay bir şekilde diğer insanlarla yeni arkadaşlıklar, ilişki ve iletişim kurma özellikleri yüksek insanlardır. Bu kişiler ileride kendi amaçlarını ve örgütün amaçlarını olumlu yönde etkileyebilecek durumlar için değerli, etkili ve varlıklı kişiler ile ilişki ağı ve koalisyonlar kurarak hem dostluklarını geliştirir hem de ilişkileri üzerinden hâkimiyet kurmaya çalışır. *İçtenlik ve Samimi Görünme*: Politik becerileri yüksek olan insanlar yüksek düzeyde doğruluk, dürüstlük, özgünlük, samimiyet, açık görüşlülük, ileri görüşlülük, güvenilirlik ve içtenlik sergiler. Bu boyutta kişinin bu becerilerinin karşısındaki insanların algıları ve değerlendirmeleri için çok önemlidir. Bu kişiler insanlarda güven duygusu ve ilham verici bir etki yaratır (Atay, 2010; Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2007; Özdemir ve Gören, 2015).

Pfeffer (1981) kişilerin başarılı olmak için mutlaka politik beceriye ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü politik beceriye sahip bireyler, sosyal zekâyâ, güçlü bir iletişim ağı yeteneğine, başkalarını etkileme ve belirgin bir samimiyet gösterme becerisine sahiptirler (Akt. Ferris vd., 2005). Politik becerilere sahip yöneticiler, karşılaştıkları problemlerle daha iyi başa çıkabilirler. Özellikle, politik beceriler, insanların işyerinde stres faktörlerini daha az

önleyici yollarla farklı şekilde yorumlamalarına ve böylece daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayan, gerginliği azaltan bir tür kişilerarası kontrolü temsil eder (Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony, 2000). Bu bağlamda genel anlamda örgüt liderlerinin özel anlamda ise okul liderlerinin politik becerilere sahip olması ve bu becerileri liderlik uygulamalarında kullanması başarılı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Özdemir'e (2018) göre de okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri sırasında sahip oldukları politik becerileri kullanmaları hem okulla ilgili algılarını hem öğretmenlerin algılarını hem de öğretmenlerin okuldaki davranışlarını etkileyebilir. Ayrıca okulun diğer paydaşlarla olan ilişkilerini de biçimlendirir. Atay'a (2010) göre politik becerinin örgüt başarısı, stres faktörleri, çalışan reaksiyonları, çalışan performansı, liderin etkililiği ve iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından ileri sürülmüş ve araştırmalardan elde edilen sonuçlarla bu görüş desteklenmiştir. Örneğin politik beceriler, psikolojik sermayeyi (Özdemir ve Gören, 2016), kariyer başarısını (Cingöz, 2013), iletişim becerilerini (Karaca, 2018) örgütsel bağlılığı (Çıtak, 2011), tükenmişliği (Yıldıztaş, 2017) ve iş performansını (Blickle vd., 2011; Brouer, Chiu ve Wang, 2016) etkilemektedir. Bununla birlikte dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri, okul sağlığını (Cemaloğlu, 2007), iletişim becerilerini (Cesur, 2009; Çetinkaya, 2011), kriz yönetimini (Ulutaş, 2010), girişimcilik becerilerini (Çelik, 2013), örgütsel bağlılıklarını (Kaya, 2014), takım çalışmasını (Özgenel ve Karsantik, 2020), iş doyumunu (Kılıç, 2014), örgütsel sinizmi (Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019), motivasyon ve iş performansını (Judge ve Piccolo, 2004) çeşitli düzeylerde ve farklı yönlerde etkileyen faktörler arasındadır. Bu araştırma sonuçlarından hareketle okul müdürlerinin politik becerilere sahip olması liderlik stillerini de etkileyebileceği çıkarımı yapılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın ([MEB] 2023 Eğitim Vizyonu, 2018) son yıllarda eğitimin niteliğini iyileştirmek ve geliştirmek, okulları daha etkili kılabilmek için gerçekleştirdiği değişiklikler göz önüne alındığında okul müdürleri bu değişimin uygulayıcısı olmakta, öğretmenlerin yönlendirilmesi ve öğrencilerin başarısının artırılmasına yönelik çalışmaların da merkezinde yer almaktadır. Başka ifadeyle okul müdürleri okul düzeyinde hayata geçirilecek eğitim reformlarının sorumlusu ve yöneticisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde okulu, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda yönetebilmek ve öğretmenleri değişim ve yeniliklere istekli hale getirebilmek için okul müdürlerinin sahip oldukları politik becerilere ve yönetsel süreçlerde sergiledikleri liderlik stillerine bağlı olduğu düşünüldüğünden, okul

müdürlerinin politik becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli görülmüştür. Bu araştırmada, okul müdürlerinin politik becerileri liderlik stilleri arasında bir ilişkili olabileceği ve müdürlerin politik becerilerinin, liderlik stillerini etkileyebileceği düşünüldüğünden araştırmanın yönetim, eğitim ve okul yönetimi alanlarına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı, okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve okul müdürlerinin politik becerilerinin, liderlik stillerinin bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemektir.. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Öğretmen algılarına göre;

- ✓ Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve politik becerileri ne düzeydedir?
- ✓ Okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- ✓ Okul müdürlerinin politik becerileri, liderlik stillerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmada, okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin olup olmadığının belirlemek amaçlandığından, çalışma nicel araştırma yaklaşımlarında sıklıkla kullanılan ilişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma modelidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 öğretim yılında Tekirdağ ilinde kamu okullarında görev yapmakta olan toplam 10.806 kadrolu öğretmenden oluşmaktadır (Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2017). Araştırmanın örnekleme, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Tekirdağ'da bulunan kamu okulları; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liseler küme olarak kabul edilmiş ve bu kümelerden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen okullarda görev yapan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Küme örnekleme yöntemi, evreni oluşturan bireyleri tek tek seçmek yerine, evreni temsil edebilecek grupların seçkisiz olarak bir yöntemdir. Araştırmanın evreninin büyük ve geniş bir alana yayıldığı durumlarda ve homojenliğin sağlanması için bu yöntemin daha kullanışlı olduğu belirtilmektedir (Özen ve Gül, 2007). 10.806 birimden oluşan evren büyüklüğünden %95

güven aralığı ve %5 kabul edilebilir hata miktarı kriterine göre 371 birimlik örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/>). Araştırmada 593 öğretmene ulaşıldığından, örneklemin evreni yeterli düzeyde temsil ettiğine karar verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin sıklık ve yüzde dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerin demografik bilgileri sıklık ve yüzde değerleri

	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	354	59,7
	Erkek	239	40,3
Kıdem	5 yıl ve altı	197	33,2
	6-10 yıl	153	25,8
	11-15 yıl	91	15,3
	16-20 yıl	61	10,3
	21 yıl ve üstü	91	15,3
Okul Türü	Anaokulu	53	8,9
	İlkokul	145	24,5
	Ortaokul	200	33,7
	Lise	195	32,9
	Toplam	593	100,0

Tablo 1’e göre araştırmaya 593 öğretmen katılmış olup bunların %59.7’si kadın, %40.3’ü ise erkektir. Öğretmenlerin %33.2’si 1-5 yıl, %25.8’i 6-10 yıl, %15.3’ü 11-15 yıl, %10.3’ü 16-20 yıl, %15.3’ü 21 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadır. Okul türleri açısından ise en fazla ortaokulda görev yapan öğretmen %33.7 bulunurken, bunu sırasıyla lise %32.9, ilkokul %24.5 ve anaokulu %8.9 izlemektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak için Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Tekirdağ Valiliği’nden gerekli izinler alınmıştır (43996270/44931668 sayılı ve 12/01/2018 tarihli yazı). Verilerin toplanmasında Kişisel Bilgiler Formu, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) ve Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ) olmak üzere toplam üç bölümden oluşan bir form kullanılmıştır. Ölçeklerin uygulanmasında tamamen gönüllülük esas alınmıştır.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) toplam üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunda 20 madde,

sürdürümcü liderlik boyutunda 7 madde, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise 8 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler 5'li likert şeklinde derecelendirilmiştir. OMLSÖ'nün alt boyutlarından dönüşümcü liderlik için Cronbach's-Alfa katsayısının 0.96, sürdürümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısının 0.85, serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısının 0.82 olarak hesaplandığı ölçek geliştiriciler tarafından belirtilmektedir. Bu araştırmada da dönüşümcü liderlik stili için Cronbach's-Alfa katsayısı 0.95, sürdürümcü liderlik stili Cronbach's-Alfa katsayısı 0.69, serbest bırakıcı liderlik stili Cronbach's-Alfa katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır.

Politik Beceriler Ölçeği (PBÖ), Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş olup, Özdemir ve Gören (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, 18 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. PBÖ Hiç katılmıyorum-1 ile Tamamen katılıyorum-7 şeklinde derecelendirilmiştir. PBÖ'nün Türkçeye uyarlama çalışmasında,, Cronbach's Alpha katsayısının değerinin .94 olduğu rapor edilmiştir. . Alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları ise; İlişki Ağı Kurma Becerisi (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddeler) boyutu için 0.86, Kişilerarası Etki (15, 16, 17 ve 18. Maddeler) boyutu için .92, Sosyal Zekâ (10, 11, 12, 13 ve 14.Maddeler) boyutu için .87 ve Samimi Görünme (7, 8 ve 9.Maddeler) boyutu için .88 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutu için Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı .930, Kişilerarası Etki boyutu için .968, Sosyal Zekâ alt boyutu için .895; Samimi Görünme alt boyutu için .953; ve PBÖ'nün genel Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı .974 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada, 700 ölçek dağıtılmış, 647 ölçek geri dönmüş, 54 katılımcının ölçeği hatalı veya eksik olduğundan değerlendirmeye alınmamış, hatasız ve tam olarak doldurulmuş 593 katılımcının ölçekleri veri analize dahil alınmıştır. Araştırmada veriler, SSPS programı kullanılarak frekans (f), aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SD) değerleri hesaplanmış, hangi tür analizlerin yapılacağına karar vermek amacıyla dağılımların normalliğinin denetlenmesi için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testleri yapılmıştır.

Tablo 1

Ölçeklere ait betimsel ve normallik değerleri

	<i>N</i>	<i>Skewness</i> (Çarpıklık)	<i>Kurtosis</i> (Basıklık)
Dönüşümcü liderlik	593	-.723	1.057
Sürdürümcü liderlik	593	.091	-.283
Serbest liderlik	593	.812	.668
Politik Beceri	593	-.033	-1.162

Tablo 2 incelendiğinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında yer aldığı görülmektedir. Normallik varsayımlarından biri de basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması, normal dağılımın varlığına kanıt olarak gösterilmektedir (Lind, Marchal ve Wathen, 2006). Bu kritere göre verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığının belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve araştırmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenen politik becerilerin, bağımlı değişkeni olarak belirlenen liderlik stillerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Büyüköztürk'ün (2012) önerdiği referans aralıklarına göre değerlendirilmiştir: 0-0.30 zayıf/düşük, 0.30-0.70 orta ve 0.70-1.00 kuvvetli/yüksektir. Tüm analiz sonuçlarında anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır.

5'li ve 7'li Likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesi aşamasında referans alınan puan aralıkları ve değerlendirilme düzeyleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

5'li ve 7'li likert ölçek değerlendirilmesi

5'li Puan Aralığı	Düzyey	7'li Puan Aralığı	Düzyey
1.00-1.79	Çok Düşük	1.00-1.84	Çok Düşük
1.80-2.59	Düşük	1.85-2.69	Düşük
2.60-3.59	Orta	2.70-3.54	Ortanın Altı
3.60-4.19	Yüksek	3.55-4.39	Orta
4.20-5.00	Çok Yüksek	4.40-5.24	Ortanın üstü
		5.25-6.09	Yüksek
		6.10-7.00	Çok Yüksek

Bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile politik becerilerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

OMLS ve PB ölçeklerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	N	\bar{X}	SD	Değerlendirme
Dönüşümcü Liderlik	593	3.95	.67	Yüksek
Sürdürümcü Liderlik	593	2.70	.57	Orta
Serbest Bırakıcı Liderlik	593	2.07	.72	Düşük
Politik Beceriler	593	4.89	1.36	Ortanın üstü

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik stili “yüksek düzeyde” (\bar{X} =3.95; SD=.67), sürdürümcü liderlik stili “orta düzeyde” (\bar{X} =2.70; SD=.57); serbest bırakıcı liderlik stili “düşük düzeyde” (\bar{X} =2.08 SD=.72) ve politik becerileri “ortanın üzerindedir” (\bar{X} =4.89; SD=1.37).

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan politik becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan Pearson Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5

Politik beceriler ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1-İlişki ağı kurma	1						
2-Samimi görünme	.861**	1					
3-Sosyal zekâ	.875**	.779**	1				
4-Kişilerarası etki	.861**	.859**	.834**	1			
5-Politik Beceriler	.952**	.918**	.922**	.946**	1		
6-Dönüşümcü Liderlik	.738**	.742**	.637**	.755**	.759**	1	
7-Sürdürümcü Liderlik	-.352**	-.375**	-.230**	-.345**	-.341**	-.468**	1
8-Serbest Bırakıcı Liderlik	-.561**	-.570**	-.421**	-.498**	-.539**	-.709**	.578**

*N=593; **p<.01

Tablo 5’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin ilişki ağı kurma becerisi ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r =.738; p <.05), ilişki ağı kurma becerisi ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde (r =-.352; p <.05), ilişki ağı kurma becerisi ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde (r =-.561; p <.05) anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin samimi görünme becerisi ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r =.742; p <.05), samimi görünme becerisi ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde (r =-.375; p <.05), samimi görünme becerisi ile

serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.570$; $p<.05$) anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin sosyal zekâ becerisi ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=.637$; $p<.05$), sosyal zekâ becerisi ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ($r=-.230$; $p<.05$), sosyal zekâ becerisi ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.421$; $p<.05$) anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin sosyal zekâ becerisi ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=.637$; $p<.05$), samimi görünme becerisi ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ($r=-.230$; $p<.05$), sosyal zekâ becerisi ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.421$; $p<.05$) anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin kişilerarası etki becerisi ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r=.755$; $p<.05$), kişilerarası etki becerisi ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.345$; $p<.05$), kişilerarası etki becerisi ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.498$; $p<.05$) anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin politik becerileri ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r=.759$; $p<.05$); politik becerileri ile sürdürümcü liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.341$; $p<.05$) ve politik becerileri ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.539$; $p<.05$) anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin politik becerilerinin, dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini yordama düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Okul müdürlerinin politik becerilerinin, liderlik stillerini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı değişken	B	Sh.	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		2,103	,065		32,304	,000				
İlişkiler ağı kurma	Dönüşümcü liderlik	,124	,028	,261	4,413	,000	,785	,616	236,288	,000
Samimi görünme		,120	,026	,265	4,682	,000				
Sosyal zeka		-,054	,023	-,115	-2,316	,021				
Kişilerarası etki		,169	,026	,398	6,522	,000				
Sabit		3,453	,082		42,346	,000				
İlişkiler ağı kurma	Sürdürümcü liderlik	-,079	,035	-,195	-2,245	,025	-,412	,170	30,084	,000
Samimi görünme		-,109	,032	-,284	-3,410	,001				
Sosyal zeka		,126	,029	,311	4,275	,000				
Kişilerarası etki		-,070	,033	-,193	-2,148	,032				
Sabit		3,604	,091		39,431	,000				
İlişkiler ağı kurma	Serbest bırakıcı liderlik	-,201	,040	-,390	-5,090	,000	-,597	,356	81,329	,000
Samimi görünme		-,200	,036	-,409	-5,579	,000				
Sosyal zeka		,096	,033	,188	2,926	,004				
Kişilerarası etki		,015	,036	,032	,408	,683				

Tablo 6’da görüldüğü üzere okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan politik becerilerinin (ilişkiler ağı kurma, samimim görünme, sosyal zeka, kişilerarası etki), dönüşümcü liderlik stilini ($r=.785$; $r^2=.616$; $p<.05$), sürdürümcü liderlik stilini ($r=-.412$ $r^2=.170$; $p<.05$) ve serbest bırakıcı liderlik stilini ($r=-.597$; $r^2=.356$; $p<.05$) anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul müdürlerinin politik becerileri, dönüşümcü liderlik stilindeki toplam varyansın %61’ini, sürdürümcü liderlik stilindeki toplam varyansın %17’sini ve serbest bırakıcı liderlik stilindeki toplam varyansın yaklaşık %36’sını açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin politik becerileri, dönüşümcü liderlik stilini pozitif yönde, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini negatif yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir.

Tartışma ve Sonuç

Politik beceriler, liderlerin sahip olabileceği en önemli yetkinliklerden biri olduğu ve örgütlerin etkililiğine katkıda bulunduğu iddia edilmektedir (Treadway ve diğerleri, 2004). Bu araştırmada okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan politik becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki ve okul müdürlerinin politik becerilerinin, liderlik stillerini yordama düzeyi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini “yüksek”, sürdürümcü liderlik stilini “orta” ve serbest bırakıcı

liderlik stilini “düşük” düzeyde algılamaktadır. Judge ve Piccolo (2004), Cesur (2009) ve Çetinkaya (2011) tarafından yapılan araştırmalarda, yöneticilerin liderlik stilleri düzeyi sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olarak tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre öğretmenler okul müdürlerinin politik becerilerini “ortanın üzerinde” algıladıkları belirlenmiştir. Özdemir’in (2018) okul müdürleri üzerinde yaptığı araştırma bu bulguyu desteklemektedir. Araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin ortalamanın üzerinde politik beceriye sahip olduklarını rapor etmişlerdir. Bu bulgulara göre okul müdürleri okullarını değişen şartlara göre uyum sağlamak için dönüşümcü liderlik stilini ve politik becerilerini yeterli derecede kullandıkları söylenebilir. Aslında bu sonuçlar okul düzeyindeki değişimlerin gerçekleşmesinde ve başarıya ulaşmasında okul müdürlerinin özellikle politik becerilerini ve dönüşümcü liderlik stilini daha fazla kullanmaları eğitimin niteliğini artıracak için sevindirici ve umut verici bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan politik becerileri (ilişkiler ağı kurma, samimim görünme, sosyal zekâ, kişilerarası etki) ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde; okul müdürlerinin politik becerileri (ilişkiler ağı kurma, samimim görünme, sosyal zekâ, kişilerarası etki) ile sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin politik becerileri, dönüşümcü liderlik stilini pozitif, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini negatif yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin politik becerileri, dönüşümcü liderlik stilini olumlu, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde Özdemir (2018) okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik yönelimleri arasında orta ve yüksek düzeyde ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca yöneticilerinin liderlik yönelimlerinde politik becerilerin etkili olduğu görülmüştür. Ewen ve diğerleri (2013), politik becerilerin dönüşümcü liderlik stili üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Politik becerilerin eğitimle, sosyalleşmeyle ve tecrübe ile geliştirilebileceğini ve bu gelişmenin de dönüşümcü liderlik stiline olumlu yönde etki yapacağını belirtmişlerdir. Brouer, Chiu ve Wang (2016) yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin politik becerileri, dönüşümcü liderlik stilini olumlu yönde etkilemenin yanında, çalışanların iş performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca politik becerilerin sadece liderliğin ortaya çıkmasına değil, etkililiğine yönelik katkılarını

vurgulamışlardır. Politik becerileri yüksek olan dönüşümcü liderlerin; amaçlanan vizyona ulaşılabilmesi için çalışanlara kişisel destekler veren, onlara danışmanlık yapan, beklediği yüksek verimi elde edebilmek için onları güdüleyen; sosyal becerileri yardımıyla ortamı doğru algılayıp yorumlayabilen, çalışanların gereksinimlerini gözetip gerektiğinde risk alabilen liderler olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca Davis ve Gardner (2004) yapmış oldukları bir çalışmada politik beceri düzeyi yüksek olan liderlerin takipçileri ile etkili bir ilişki kurduklarını ve takipçilerinde olumsuz davranış algılarını azaltarak onlarda güven duygularını arttırdığını belirtmişlerdir. Treadway ve diğerleri (2004), liderlerin politik becerileri çalışanları liderlerine daha bağlı ve üretken yaptığını, çalışanların güven duygusuna ve örgütsel bağlılığına katkı sağladığını tespit etmiştir. Ammeter, Douglas, Hockwarter, Gardner ve Ferris (2002) yaptıkları araştırmada politik beceri düzeyi yüksek olan liderlerin, çalışanlar tarafından ortak bir örgüt kültürü oluşturan etkili liderler olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony (2000), etkili bir lider üye iletişimde liderin sahip olması gereken kritik özelliklerin başında politik beceriler geldiğini ifade etmekte, politik beceri düzeyi yüksek olan liderlerin ortam ne kadar karmaşık ve belirsiz olursa olsun, bu koşulları en uygun şekilde yönetebileceklerini ve takipçilerinin güvenlerini kazanacaklarını belirtmektedirler. Blickle, Meurs, Wihler, Ewen ve Peiseler (2014) yaptığı araştırma sonucunda, politik beceri düzeyleri yüksek olan liderlerin karizmalarının yükseldiğini, yükselen karizmanın da dönüşümcü liderlik stiline etkililiğini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki diğer araştırma bulgularından hareketle, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stiline hedeflerine ulaşabilmek ve başarılı olmak için politik becerilerin birden çok boyutunu etkileşimli bir şekilde kullandıkları söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin sahip oldukları politik becerileri, dönüşümcü liderlik stili takipçilerine sergilerken olumlu etkileyerek başarısına katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin ortamın üzerinde politik becerilere sahip oldukları, en fazla dönüşümcü liderlik stillerini sergiledikleri, politik becerilerin en yüksek dönüşümcü liderlik stili ile ilişkili olduğu ve yine olumlu yönde en yüksek dönüşümcü liderlik stili etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu politik becerileri yüksek olan okul müdürlerinin, dönüşümcü liderlik stili de etkili bir şekilde kullanabileceğine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin politik beceri düzeyleri yükseldikçe dönüşümcü liderlik stili düzeyleri olumlu

yönde etkilenecek artmaktadır. Yine okul müdürlerinin politik beceri düzeyleri arttıkça, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik stili düzeyleri olumsuz yönde etkilenecek azalmaktadır.

Genel anlamda politik beceriler liderlik davranışlarının kalbi olarak kabul edildiğinden (Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014), çalışanların neden dönüşücü liderlik stilini sergileyen yöneticileri tercih ettiklerinin bir sebebi, bu kişilerin aynı zamanda yüksek politik becerilere sahip olması olabilir (Avolio ve Bass, 2002b). Politik davranmak başkalarının göz önüne almadığı veya ihmal ettiği dinamikleri değerlendirmeyi sağlayabilir ve örgütsel dinamizm çerçevesinde kıt kaynaklara erişim için rekabeti tetikleyerek olumlu sonuçlar doğurabilir (Erdemir, 2007). Ayrıca bu okul müdürleri farklı sosyal etkileşimleri çok iyi gözlemleyerek nasıl bir tepki vermeleri gerektiği konusunda alternatif çözüm ve fikirler üretebilirler ve amaçlarına ulaşmak için hareket edebilecekleri sosyal bir çevre oluşturabilirler (Kavoğlu, 2009; Okur ve Akpınar, 2012; Whitmarsh, 2014). Okul müdürlerinin politik beceri düzeylerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine etki eden önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Politik beceri düzeyi yüksek olan okul müdürleri öğretmenlerin yanı sıra okulun diğer paydaşlarının da güvenini kazanarak onları yönlendirebilirler. Bu müdürleri dikkatli birer gözlemci olarak kişilerarası ilişkileri iyi okuyarak farklı sosyal ortamlara rahatlıkla uyum sağlayabilirler. Okuldaki çalışanları, öğrencileri ve velileri istedikleri gibi yönlendirebilme becerilerine sahip olabilirler. Samimi, dürüst ve güvenilir olduklarından rahatlıkla arkadaşlıklar kurarak belirli bir amaca yönelik işbirliği ve birlikte hareket etme konusunda insanları ikna edebilirler. Okul müdürlerinin politik becerilerinin yüksek olması veya öğretmenler tarafından yüksek algılanmasının okul iklimine pozitif katkı sağlayabileceği söylenebilir. Yüksek politik becerisi olan yöneticiler okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini yüksek standartlarda yürütebilmek için bireylerin sevk ve idaresini sorunsuz şekilde yapabilirler. Bu tür yöneticiler öğretmen, öğrenci, veli ve okulun diğer paydaşları arasında etkili iletişim sağlayarak öğrenen ve gelişen okul kültürü oluşturabilir. Sonuç olarak okul müdürlerinin politik becerileri, bir lider olarak okulu ve okul toplumunu ne kadar iyi yönettiğinin bir yansıması olabilir.

Öneriler

Literatürde örgütlerin politik ortamlar olduğu, çok farklı grupların, yeni ve belirsiz durumların ve sorunların ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu anlamda okulların da politik ortamlar olduğu kabul edilebilir. Politik becerilere sahip okul müdürlerinin bu durumlarla başa çıkma ve okulu temel amaçlarına ulaştırmak için okuldaki bireyleri ve grupları etkileyerek başarı sağlayacağı söylenebilir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin politik becerilerinin, dönüşümcü liderlik stilini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak okul müdürlerinin politik becerilerinin “ortanın üzerinde” olduğu tespit edilmiştir. Literatüre göre politik beceriler, eğitimle geliştirilebilmektedir. Bu nedenle Millî Eğitim Bakanlığı veya il-ilçe milli eğitim müdürlükleri okul müdürlerinin politik becerilerini geliştirmek amacıyla merkezi veya taşra düzeyinde eğitim düzenleyebilir. Çünkü bu eğitimler doğrudan özellikle müdürlerin dönüşümcü liderlik stiline ve dolaylı olarak da okulun etkililiğine olumlu ve önemli katkı sağlayacaktır. Okul müdürleri politik becerilerini geliştirerek farklı, yeni, belirsiz veya zor durumlar karşısında, okuldaki bireylerin ve grupların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlayabilir, kontrol edebilir ve harekete geçirebilir.

Bu araştırma nicel bir çalışma olup, örneklemini öğretmenler oluşturmuştur. Ayrıca politik becerilerin liderlik stilleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu nedenle, politik beceriler ile liderlik stillerine ek olarak farklı değişkenler eklenerek ve farklı örneklem üzerinde veri toplanarak yeni modeller kurulabilir ve test edilebilir. Özellikle okul müdürlerinin politik becerilerini, yönetsel süreçlerde nasıl kullandıklarını daha iyi anlayabilmek için nitel araştırmalar yapılabilir.

ETİK BEYAN: "Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerini Yordayan Bir Faktör: Politik Beceriler" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yayın Kurulunun" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederiz."

Kaynaklar

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 51(13), 392-415.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “Politik Yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002a). *Developing potential across a full range of Leadership TM: Cases on transactional and transformational leadership*. London: Psychology Press.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2002b). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*, Redwood City. CA: Mindgarden.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, G. (2009). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: Bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 3(7), 18-40.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., ... & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two- study investigation. *Applied Psychology*, 61(2), 295-322.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C. ve Peiseler, A. K. (2014). Leader inquisitiveness, political skill, and follower attributions of leader charisma and effectiveness: Test of a moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 272-285.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* [Reframing organization]. (A. Aypay ve A. Tanrıoğen, Çev.). Ankara: Seçkin.
- Brouer, R. L., Chiu, C. Y. and Wang, L. (2016). Political skill dimensions and transformational leadership in China, *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1040-1056.
- Bursalı, M. Y. (2008). *Örgütsel politikaların işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.

- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği)* (Yayımlanamamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yayımlanamamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Cingöz, A. (2013). Politik yetenekler ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(26), 153-179.
- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma* (Yayımlanamamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 1, 439-465.
- Erdemir, N. (2007). Mesleğe yeni başlayan fen bilgisi öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve şikayetleri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 6(22), 135-149.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, P., Douglas, C. ve Ferris, G. R. (2013). further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Judge, T. A. ve Piccolo, F. R. (2004). Transformational and transactional leadership: A-meta analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kalfa, Y. (2006). *Okul büyüklüğünün kalite, verim ve öğrenci başarısına etkileri* (Yayımlanamamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama* (Yüksek lisans projesi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kaya, S. (2014). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıç, M. A. (2014). *Okulöncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2006). *Basic statistics for business and economics*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2018). *2023 Eğitim Vizyonu*. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/>
- Okur, M. E. ve Akpınar, A. T. (2012). Liderin itibarının kurumsal itibar yönetimine etkisi. *Mevzuat Dergisi*, 15(174), 1-8.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi Ege Journal of Education*, 19(1), 116-134.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-422.
- Özgenel, M. & Karsantik, İ. (2020). Effects of school principals' leadership styles on leadership practices. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 8(2), 1-13.
- Özgenel, M., & Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: örgütsel sinizm. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 20(2), 1003-1043.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14, 115-123.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esaslar* [Fundamental of management] (A. Öğüt, Çev.). Ankara: Nobel.
- Sağır, M. (2018). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde. Ankara: Pegem.

- Şahin, S. (2005). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 30(135), 39-49.
- Seyyar, A. ve Genç, Y. (2010). *Sosyal hizmet terimleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. ve Başer, M. U. (2014). İlköğretim okul müdürlerinin algılarına göre dört liderlik çerçevesi modeli kullanımı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 348-358.
- Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2017). <https://tekirdag.meb.gov.tr/> adresinden 15 Eylül 2017 tarihinde erişilmiştir.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* içinde. Ankara: Pegem.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetişel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Ulutaş, A. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Varoğlu, D. (2013). Güç ve politika. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution of the super intendency: Political skill in Virginia* (Doctoral dissertation). The George Washington University, Washington.
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Ç. Şahin, Çev.). Ankara: Nobel.

<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Extended Abstract

Individuals with a high level of political skills are self-confident and calm people who seem candid, who determine and affect the reactions of others in an effective manner and, in this way, support them and inspire trust by combining their own social conditions with the capacity to adjust their behavior rendering to altered situations and changing demands, who

engage others and give them the feeling of being in a peaceful and safe environment. In addition to being able to understand the social conditions correctly, they are the able people to turn these conditions around in their favor. In this context, it is believed that this research will contribute to the field because it is estimated that the political skills of school principals can affect their leadership styles. From this point of view, the purposes of this research are to determine whether there is a significant relationship between the political skills of school principals perceived by teachers and whether the political skills of school principals predict their leadership styles.

Method

This research is designed by using a relational survey model, which is one of the quantitative research methods that determine whether or not there is a relationship between two or more variables. The research population comprises of 10,806 teachers working at different types of public schools located throughout the province of Tekirdag in the 2017-2018 academic year. 59.7 percent (593) of the teachers who participated in the research are female and 40.3 percent are male. The data in the research is collected by using the School Principals Leadership Styles Scale and the Political Skills Scale. The data is analyzed using correlation and regression tests.

Findings

The transformational leadership style of school principals perceived by teachers is at a “high” level ($\bar{X}=3.95$; $SD=.67$) and the transactional leadership style is at a “medium” level ($\bar{X}=2.70$; $SD=.57$). In addition to that, the laissez-faire leadership style is at a "low" level ($\bar{X}=2.08$ $SD=.72$) and political skills are revealed as "above the medium" level ($\bar{X}=4.89$; $SD=1.37$).

A significant positive and high level of relationship between the principals' ability to establish a relationship network and the transformational leadership style ($r=.738$; $p<.01$) is found. However, a significant negative and medium level relationship between networking skills and the transactional leadership style ($r=-.352$; $p<.01$) is discovered. It is also possible to conclude there is a significant negative relationship between the ability to establish a relationship network and the laissez-faire leadership style at a medium level ($r=-.561$; $p<.01$).

According to analyzed data, there is a significant positive and high level of relationship between school principals' ability to look sincere and the transformational leadership style ($r=.742$; $p<.01$). It is also found that there is a significant negative and medium level of a relationship between the ability to look sincere and the transactional leadership style ($r=-.375$; $p<.01$). However, there is a significant negative and medium level ($r=-.570$; $p<.01$) of a relationship between the ability to look sincere and the laissez-faire leadership style.

From the results of the analysis conducted throughout the research, it is revealed a positive and medium level of relationship between the social intelligence skills of school principals and the transformational leadership style ($r=.637$; $p<.01$). Moreover, a significant negative and low level of relationship between social intelligence skills and the transactional leadership style ($r=-.230$; $p<.01$). It is determined that there is a significant negative and moderate ($r=-.421$; $p<.01$) relationship between social intelligence skills and the laissez-faire leadership style.

There is a significant positive and medium level of relationship between the social intelligence skills of school principals and the transformational leadership style ($r=.637$; $p<.01$). A significant negative and low level of relationship between the ability to look sincere and the transactional leadership style ($r=-.230$; $p<.01$) is discovered. Additionally, a significant negative and medium level ($r=-.421$; $p<.01$) of the relationship between social intelligence skill and the laissez-faire leadership style is also considerable.

In the context of interpersonal influence skills of school principals, a significant positive and high-level ($r=.755$; $p<.01$) of relationship is found between interpersonal influence skills of school principals and transformational leadership style. A significant negative and medium level of relationship between interpersonal influence skills and the transactional leadership style ($r=-.345$; $p<.01$) and a significant negative and medium level ($r=-.498$; $p<.01$) of relationship are also found between interpersonal influence skills and the laissez-faire leadership style.

A significant positive and high level of relationship is determined between school principals' political skills and the transformational leadership style ($r=.759$; $p<.01$). In addition, a significant negative and medium ($r=-.341$; $p<.01$) level of relationship is extracted between political skills and the transactional leadership style. It is also found that there is a significant

negative and medium level ($r=-.539$; $p<.01$) of the relationship between political skills and the laissez-faire leadership style.

Political skills of school principals perceived by teachers (networking relationships, ability to look sincere, social intelligence, interpersonal influence), transformational leadership style ($r=.785$; $r^2=.616$; $p<.01$), transactional leadership style ($r=-.412$; $r^2=.170$; $p<.01$) and laissez-faire leadership style ($r=-.597$; $r^2=.356$; $p<.01$) significantly predicted. School principals' political skills explain 61% of the total variance in the transformational leadership style, about 17% of the total variance in the transactional leadership style and about 36% of the total variance in the laissez-faire. In other words, the political skills of school principals affect the transformational leadership style positively, transactional and laissez-faire leadership styles negatively and significantly.

Conclusion and Discussion

As a result of this research, a high level of significant positive relationship is determined between the transformational leadership style that the school principals demonstrate and their political skills. In addition, a medium level of significant negative relationship is discovered between the transactional leadership style and their political skills, and a medium level of significant negative relationship is determined between the laissez-faire leadership styles and their political skills. According to these results, the transformational leadership levels of school principals increase as their political skills levels increase. Whereas, the transactional leadership and laissez-faire leadership levels of school principals increase as their political skills levels decrease. One of the reasons why teachers prefer school principals who have a transformational leadership style may be considered that they also have high political skills. It may be suggested that they prefer the transformational leadership style that fundamentally has the spirit of sensuality, trust, candid relations, individual care and support, creativity and accomplishing together because interpersonal relations, social intelligence that understands and grasps the employees and new situations, networking for the accomplishment of the goals of the organization and sincerity are the essentials of political skills.